

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص منظمات والموارد البشرية والإتصال

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية بالجزائر

دراسة ميدانية بوزارة السياحة والصناعات التقليدية الجزائر - العاصمة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
إعداد الطالبة: حبيب حورية
تحت إشراف الأستاذ: أ.د : مقراني الهاشمي

السنة الجامعية 2020-2021

الإهداء

من قلب مفعم بالحب وعيون تشع بالأمل

أرسل إهدائي إلى

إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية إلى غاياتي

إلى من صد الأشواق لينير طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى منبع الحب وبلسم الشقاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى والدتي الغالية

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة إلى أخواتي الأعزاء " صبرينة،

كريمة، فاطمة، رضا ، أكرم"

إلى الخالي الذي كان سنداً لي ومشجعاً لإتمام الدراسة

إلى الشموع المنيرة إلى أساتذة الكرام

إلى كل زملاء الدراسة إلى كل العائلة والأهل

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

كلمة شكر

إن الحمد و الشكر كلو لله تعالى ، أحمدده على نعمو على ، أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه.

أتقدم بالشكر إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "مقراني الهاشمي" الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته و توجيهياته والذي كان سنداً لي خطوة بخطوة التي سילت علي سبل النجاح هذا البحث.

كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

أشكر كل الأساتذة الذين ساعدوني في إنجاز هذا البحث المتواضع

أشكر كل عمال مكتبة الجامعة بالجزائر ومكتبة الشلف

كما أتقدم بالشكر إلى جميع عمال وزارة السياحة والصناعات التقليدية بالجزائر العاصمة الذين لم يبخلوا علي بالمعلومات التي ساعدت في إنجاز هذا البحث المتواضع.

الشكر لكل الأصدقاء والزملاء الدراسة.

الفهرس

مقدمة..... ١-هـ

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- 1-أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة.....15
- 2-الإشكالية.....16
- 3-الفرضيات.....20
- 4-تحديد المفاهيم والمصطلحات.....20
- 5-المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة.....28
- 6-الدارسات السابقة.....31
- 7- المقاربة النظرية43

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسات السياحية.

تمهيد:

أولاً: بروز إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي

- 1.1:نشأة وتبلور إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.....49
- 2.1: عوامل بروز إدارة الموارد البشرية في قطاع السياحي54
- 3.1: أهداف إدارة الموارد البشرية.....56
- 4.1 وظائف إدارة الموارد البشرية.....59

ثانيًا: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة السياحية.

- 1.2: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....61
- 2.2: علاقة إدارة الموارد البشرية بالموارد الأخرى.....65
- 3.2: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....66
- 4.2 : الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية67
- 5.2: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية69

ثالثًا: فعالية الاستثمار في العنصر البشري والمقاربات النظرية لدراسة

الموارد البشرية .

- 1.3: مفهوم الرأس مال البشري.....72
- 2.3: أهمية الاستثمار وتنمية رأس مال البشري في القطاع السياحي.....73
- 3.3: المقاربات النظرية الكلاسيكية في تسيير الموارد البشرية.....76
- 4.3: المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.....84

رابعًا: سياسات إدارة العنصر البشري في المؤسسة السياحية

- 1.4: سياسة تكوين العنصر البشري في القطاع السياحي.....93
- 2.4: الإتصال التنظيمي في القطاع السياحي.....104
- 3.4: جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة السياحية.....112

خامسًا: إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تنمية الثقافة السياحية.

- 1.5: أهمية إدارة الموارد البشرية في قطاع السياحة122
- 2.5: إدارة الموارد البشرية كفاعل استراتيجي للثقافة السياحية..... 124

3.5:السياسة المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لتنمية وترسيخ ثقافة سياحية أكثر

فاعلية.....125

4.5 اليات تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة128

خلاصة

الفصل الثالث: الثقافة والسياحة في الجزائر.

تمهيد

أولاً:الإطار النظري للثقافة.

1.1 : مفاهيم عامة حول الثقافة.....132

2.1:نشأة وتطور الثقافة.....134

3.1: خصائص وديناميات الثقافة.....136

ثانياً: تطور وتبلور الساحة في الجزائر

1.2: مفهوم السياحة ومقوماتها.....145

2.2: تاريخ نشأة السياحة ودوافع نشأتها.....152

3.2:أهمية النشاط السياحي والعوامل المساعدة على نجاح السياحة156

خلاصة

الفصل الرابع: إشكالية الثقافة السياحية في الجزائر.

تمهيد

أولاً: الإطار النظري للثقافة السياحية.

1.1:مبادئ الثقافة السياحية.....172

2.1: أهمية الثقافة السياحية175

3.1: جوانب الثقافة السياحية وأهدافها.....176

4.1 معوقات تحقيق تنمية الثقافة السياحية177

ثانيا: الثقافة السياحية إشكالية تعليم وتربية

2.1: بلورة وتعليم الثقافة السياحية.....180

2.2: فعالية التربية السياحية في القطاع السياحي182

3.2: إشكالية العلائقية بين التربية والثقافة.....187

4.2 فاعلية الفرد ودوره في العملية السياحية189

ثالثا: الوعي السياحي ودوره في العملية السياحية.

1.3: أساليب واستراتيجيات بناء الوعي السياحي لدى الفرد الجزائري.....191

2.3: أهمية الوعي السياحي في تنشيط الحركة السياحية.....192

رابعا: نشر الثقافة السياحية في المجتمع الجزائري

1.4: دور مؤسسات التنشئة العامة في نشر الثقافة السياحية.....194

2.4: مؤسسات التكوين السياحي في إعداد العنصر البشري للفكر السياحي.....193

3.4: نشر الثقافة السياحية وإعداد العنصر البشري للفكر السياحي.....196

4.4: دور الثقافة السياحية في تنمية قطاع السياحة.....203

5.4: واقع الثقافة السياحية في المجتمع (قراءة سوسيولوجية في واقع الثقافة السياحية في

الجزائر204

الباب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل الفرضيات

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية الخاصة

بوزارة السياحة والصناعات التقليدية

تمهيد

- 1-مجالات الدراسة.....209
- 2-تحديد نوع عينة البحث وطريقة اختيارها.....213
- 3-تحليل ومناقشة البيانات الشخصية لأفراد العينة215
- 4-خلاصة.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية الخاصة بالتكوين السياحي

والاتصال التنظيمي والجماعات الغير الرسمية في القطاع السياحي.

- 1-تحليل ومناقشة البيانات الفرضية الأولى التكوين السياحي.....124
 - استنتاج الفرضية الأولى.....151
 - 2-تحليل ومناقشة البيانات الفرضية الثانية حول الاتصال التنظيمي.....253
 - استنتاج الفرضية الثانية.....293
 - 3-تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثالثة الخاصة بالجماعات غير الرسمية
 -296
 - استنتاج الفرضية الثالثة.....348
 - الاستنتاج العام.....351
 - خاتمة.....360
 - المراجع.....366
- الملاحق.

ملخص:

يعتبر المورد البشري هو العصب الأساسي في صناعة السياحة، ذلك كون هذا المجال يقدم خدمات متنوعة ومتعددة، فهو بحاجة إلى موارد بشرية بمؤهلات ومواصفات ومهارات خاصة تتناسب ومستوى ونوع وحجم الخدمات المقدمة للمستهلكين السياحيين، وهذا يستوجب بتنمية مهارات تتعلق بخدمة الزبائن وكيفية التفاعل معهم، فتقديم الخدمة بشكلها الصحيح يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتميزون بها والمتأتية من تعليمهم وتدريبهم لإعدادهم إعدادًا صحيحًا.

ولم تعد السياحة ترفيهها أو عبورًا بسيطًا لأشخاص أو رحلة أو سفر أعمال ولكنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالعلاقات ما بين الأشخاص والاتصال الإنساني وتبادل الأفكار والقيم والثقافات، لذلك يجب نشر الثقافة السياحية وتنميتها لدى أفراد العاملين فهي ليست مسؤولية القطاع السياحي والناشطين فيه فقط ، وإنما هي مسؤولية تقع على الجميع فإذا انتشرت هذه الثقافة فإن ذلك يعني توفر المناخ المناسب للنشاط السياحي، لأنه مهما كانت الدولة غنية بالموارد الطبيعية والحضارة والمادية والاستثمارية فإنه لا يمكن الوصول إلى اقتصاد سياحي متقدم دون وجود البعد البشري الذي يحقق التكامل بين مختلف الموارد.

الكلمات المفتاحية: السياحة، الموارد البشرية، الثقافة السياحية، التنمية السياحية.

Résumé :

La ressource humaine est le nerf principal de l'industrie du tourisme, puisque ce domaine fournit une variété de services, il a besoin de ressources humaines avec des qualifications, des spécifications et des compétences particulières à la mesure du niveau, du type et du volume des services fournis aux consommateurs touristiques, ce qui nécessite le développement de compétences liées au service client et à la manière d'interagir avec eux. Sa forme correcte dépend de l'efficacité des travailleurs et des compétences qui se distinguent par eux et qui découlent de leur éducation et de leur formation pour bien les préparer.

Le tourisme n'est plus un divertissement ou un simple transit de personnes, un voyage ou un déplacement professionnel. Un phénomène social lié aux relations interpersonnelles, au contact humain, à l'échange d'idées, de valeurs et de cultures, donc la culture du tourisme doit être diffusée et développée parmi le personnel des travailleurs, car ce n'est pas seulement la responsabilité du secteur du tourisme et de ses militants, mais plutôt la responsabilité de tous. Si cette culture se répand, cela signifie la disponibilité d'un climat propice à l'activité touristique. Car, quelle que soit la richesse du pays en ressources naturelles, civilisation, matériel et investissement, il n'est pas possible d'atteindre une économie touristique avancée sans la présence de la dimension humaine qui permet l'intégration entre les différentes ressources et donc le facteur culturel ou l'acquisition par l'individu d'une culture touristique est un facteur fondamental.

Mots clés : tourisme, ressources humaines, culture touristique, développement touristique.

المقدمة:

يعتبر النشاط السياحي مجال خصب ومتجدد الذي يمكن أن يعول عليه للوصول إلى أرقى المستويات باعتباره كمصدر بديل للبترول الذي تعتمد عليه الجزائر، وبهذا تصبح السياحة هي النشاط المستقبلي المشرق لتأثيرها الفعال في الأنشطة الاقتصادية والصناعية والخدماتية... الخ، حيث يعتمد النشاط بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري الذي يرفع من مردودية القطاع وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسساته، وهذا يتطلب بطبيعة الحال إعادة الرسكلة بشكل دوري والخضوع إلى الطرق العلمية للتكوين في المجال السياحي باعتبار أن هناك مدارس ومراكز متخصصة في هذا المجال، بالإضافة إلى توفير استراتيجية اتصالية فعالة تضمن وصول المعلومات إلى مختلف مستويات التنظيم، وتقديم الدعم والمساندة والعمل ضمن فريق متماسك من أجل تحسين خدمة السواح وكسب رضاهم، والعمل على تقديم خدمات سياحية متميزة تتوافق مع البيئة المحيطة.

إن تطور أي المؤسسة السياحية ومواكبتها عجلة التقدم وبالتالي ازدهارها يمر حتما عبر الإهتمام بفاعليها وكفاءتهم البشرية وما يملكون من مهارات وهذا بغرض التأقلم مع التقلبات، وللمسايرة هذه التحولات التي يشهدها العالم وما تحمله من أفكار، وبهذا أصبحت المؤسسات السياحية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات، فالיום وأكثر من ذي قبل أصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها مورد نادر لا يمكن تعويضه، فالمورد البشري هو مورد حقيقي وفعال للمؤسسة وهذا أكد عليه بيتر دروكر حيث يقول: "أن المنظمة لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان" ونتيجة التقدم التكنولوجي السريع، فكان المخاض المباشر لذلك أن ظهرت مؤسسات اتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإداراتها ووحداتها، وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كمّا و نوعًا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل، الشيء الذي أصبح معه الاهتمام بالمورد البشري أكثر من ضرورة، إن لم يكن يملئها الجانب الإنساني فيملئها الحرص على

استغلال الإنسان العامل لتحقيق الربح والفائدة، وهذا ما يعكس أن الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على دعم استقرار المؤسسة باعتبارها رافد من روافد الإنتاج القومي. وبناءً على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة التكيف الفاعل مع القيم الثقافية السياحية السائدة في المؤسسة فحركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج قيم سياحية ضمن هيكلها وسياستها.

وفي هذا المقام، فالاستثمار في القطاع السياحي يعد من أكثر الصناعات نمواً باعتباره قطاعاً خدماتي يكتسي أهمية كبرى في زيادة الدخل الوطني وإتاحة فرص التشغيل للأيدي العاملة، وهدفاً لتحقيق برامج التنمية الاقتصادية يقول دانييل باتريك موينيهان إن الثقافة هي التي تحدد وتقرر نجاح وتقدم المجتمع وليس السياسة، فالثقافة تتفاعل جوهرياً مع التنمية وتشكل المناخ الحيوي لكل فعل تنموي.

ومن هنا أصبحت السياحة ثقافة بمعنى الكلمة تدعمها وتفعّلها مختلف شرائح المجتمع ما لهذه الثقافة من صلة وثيقة بالسياحة لدرجة لا يمكن الفصل بينهما فكل منهما يدعم الآخر ويكمّله، وبالتالي فهذه الثقافة التي توجه الفرد وترسم له الملامح الأولية في ذهنه من خلال تجسيد نوع السياحة التي يرغب في القيام بها متيحةً له بذلك مختلف الاختيارات التي تحقق رغباته واحتياجاته.

والسياحة كعملية حضارية لا تستطيع النجاح إذا لم نجعل لها حيزاً ثقافياً يستوعبها وينهض بها، هذا الحيز الثقافي الذي يتشكل من أخلاق المجتمع وعاداته وتقاليده والتي بدورها تساهم في صنع الوعي السياحي مما يدعم مفاهيم السياحة لدى أبناء المجتمع، ويبدأ نشر الوعي ابتداءً من الأسرة التي تعتبر المؤسسة الاجتماعية الأولى المسؤولة على تربية النشء، وبعدها المدرسة باعتبارها المؤسسة التعليمية الرسمية، يلقي على عاتقها تطبيع ثقافة السياحة وأهميتها في النمو الاقتصادي الوطني، وبهذا أصبحت بعض الدول تتنافس لجذب السياح،

بطرق غير شريفة، وتعمل على تشويه صورة بلادنا من خلال نشر الشائعات والدعاية المضادة حول انتشار العنف والإرهاب بتوظيف العشرية السوداء، وتزييف الحقائق حول ما حدث مؤخرا في ولاية غرداية، أو سوء المعاملة بالمراكز الجمركية، وسوء الخدمات بالمرافق السياحية، مما يؤثر على استقطاب السياح، لذا فإن أغلب الدول التي تمتلك حركة سياحية تعد برامج واستراتيجيات عملية في معاملة السائح الوطني والأجنبي خاصة ولأن السائح الذي يزور منطقة معينة أو بلد ما ينقل صورته ومشاهداته ومعاملة الناس له إلى أفراد مجتمعه الأصلي، فإذا كانت الصورة الذي ينقلها جيدة ومعاملة الناس له لائقة، هذا الأمر حتما يشجع الآخرين على الوفود إلى المنطقة أو البلد الذي زاره السائح وكذلك توعية أو تنمية وعي الفرد لمعرفة معالم وطنه وتنمية إدراكه ورفع مستواه الثقافي في التعامل مع الآخرين والأجانب وكيفية التعامل مع المرافق السياحية والأثرية وأن التسهيلات التي تقدم للسائح الأجنبي ومعاملته بالشكل الحسن سوف ينعكس ذلك في نقله للمعلومات عن البلد الذي زاره إلى أبناء شعبه مما يخلق منه وسيلة للجذب السياحي .

إذاً، يجب علينا أن نغرس التوعية السياحية في أذهان أبنائنا وأفراد المجتمع من خلال التربية السياحية لزيادة الوعي السياحي لديهم في كيفية التعامل مع السائح الأجنبي أو العربي وكيفية المحافظة على المنشآت السياحية والمواقع الأثرية التي تزخر بها الجزائر .

وبالتالي فإن تطور السياحة لا يعتمد على توفير الموارد السياحية ومناطق الجذب السياحي فقط وإنما في كيفية استخدام واستغلال تلك الموارد وكذا تعاون كافة العناصر والإمكانيات والجهود القطاعات الأخرى والعمل على غرس الثقافة السياحية في أذهان أفراد المجتمع وتعزيز أهميتها سواء السياحة المحلية أو السياحة الأجنبية لكي تساهم في بناء الإقتصاد والتنمية الإجتماعية، وهذا بقصد تثمين هذه القيم السياحية وترسيخها لدى الفاعلين، لا بد من الإحتكاك والتفاعل مما يساعد توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا مما يتيح لها فرصة تكوين القدرة التنافسية في المجال السياحي .

ويتحقق هذا بفضل وجود إدارة محكمة قادرة على ترسيخ وتدعيم قيم متماسكة مما يساعد على الحفاظ على المؤسسة من خلال توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أحسن من خلال نظام القواعد وللوائح الغير الرسمية الموجودة في المؤسسة الذي يوضح لفاعليها التصرف بكيفية أفضل في المواقف المختلفة.

إن تناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية في الجزائر تضمن أربعة فصول نظرية الذي يستهل بالفصل المنهجي خاص بالبناء المنهجي للدراسة الذي يبرز التناول السوسيولوجي فتم من خلاله بلورة الإشكالية، وتساؤلات الفرعية مكنتني من صياغة الفرضيات كما تم تحديد مفاهيم الدراسة والمقاربة النظرية والدراسات السابقة التي ستكون سندا لي في الدراسة.

يضم الفصل الثاني لمحة استعراضية تاريخية عن بروز إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي والوقوف على التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى التعرض لفعالية الاستثمار في المورد البشري وأهم النظريات التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية بالإضافة للسياسات إدارة الموارد البشرية في قطاع السياحة؛ في حين يتناول الفصل الثالث الإطار النظري للثقافة وتطورها وخصائصها بالإضافة إلى تأثيرها على سوك الأفراد، كما تم التعرض إلى ماهية السياحة وتطورها التاريخي وأهم مميزاتها وشروط نجاحها.

في حين يتناول الفصل النظري الأخير يتناول موضوع إشكالية الثقافة السياحية في الجزائر والذي استهل بمدخل مفاهيمي حول الثقافة السياحية من خلال التعرض لخصائها وأهميتها وأهدافها ومعوقات تحقيقها في الجزائر بالإضافة إلى العرض إشكالية الثقافة إشكالية تعليم وتربية وفعالية الفرد السائح في المؤسسة السياحية بالإضافة إلى نشر الثقافة السياحية في المجتمع.

أما الجانب الميداني المختص بوزارة السياحة والصناعات التقليدية كمؤسسة خدماتية فقد تم تخصيصه في الفصل الخامس لعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تقديم

ميدان الدراسة وعينة ومجتمع البحث أما الفصل السادس تم فيه تحليل المعطيات الميدانية الخاصة بالتكوين السياحي والاتصال التنظيمي والجماعات الغير الرسمية في المؤسسة السياحية والاستنتاج الجزئي لكل فرضية.

في الأخير تم التطرق إلى الإستنتاج العام، الخاتمة، متبوعة بقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة.
- الإشكالية.
- الفرضيات.
- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة.
- الدراسات السابقة.
- المقاربة السوسيولوجية.

1 . أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة:

إن اختيار أي بحث ما يعود لأسباب متعددة، واختيارنا لهذا الموضوع بذات يرجع لأسباب منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي يمكن حصرها فيما يلي:

1.1.1 أسباب ذاتية:

- اقتناعي الراسخ بأن المورد البشري عنصر حيوي الذي يحرك المؤسسة ويعطيها فرص البقاء والاستمرار والمنافسة والتفوق على المؤسسات الأخرى.
- تهميش الإدارة والمسؤولين للقطاع السياحي عامة وثقافة سياحية خاصة.
- المشاكل التي يعاني منها قطاع السياحة باعتباره مصدر دخل للدولة.

1.2 . أسباب موضوعية: أما الأسباب الموضوعية يمكن ترجمتها كالتالي:

- اعتماد السياحة كبديل اقتصادي للبتروول من أجل تنمية الاقتصادية والتنويع في النشاطات بهدف رفع الإنتاج وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- محورية العنصر البشري في أي مشروع تنموي مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الثقافي الذي لم يعطى له الأهمية التي يستحقها بالأخص في المجتمع الجزائري الذي مازال مجتمع ريفي فلاحي متمسك بقيم قديمة في التسيير التي لا تأتي بأي نتيجة بل تزيد من تأزيم الأوضاع.
- افتقار الفرد الجزائري لوعي سياحي وعدم إعطاء الأهمية لهذا الجانب الحضاري المهم.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع خاصة من الناحية السوسولوجية.

2.1 أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، والهدف من الدراسة يُفهم غالبا على أنه السبب الذي يجعل الباحث يختار موضوع الدراسة من أجل تحقيق أهداف علمية محضة.

- محاولة معرفة ما سيكون عليه واقع الموارد البشرية في القطاع السياحي مستقبلا.
- محاولة ابراز وتنمية المهارات اللازمة للنهوض بالثقافة السياحية بوصفها ركيزة أساسية لاقتصاد الجزائر.
- محاولة السعي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن من أجل كسب رضائهم وتوعية مواطن بأهمية التربية والثقافة السياحية.
- محاولة الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة سلوك الفاعلين.

2. الإشكالية:

تتمتع الجزائر بمؤهلات سياحية تجعل منها أكبر وجهة جاذبة للسياح والتي تركز أساسا على التنوع الكبير في عوامل الجذب الطبيعية من شريط ساحلي يمتد على مسافة 1600 كلم ، كما تزخر بالعديد من الشواطئ والمناظر الخلابة والغابات والسهول والهضاب والجبال نهيك عن ذلك الصحراء الممتدة على مساحة تزيد عن مليوني كلم ، بالإضافة الى المقومات التاريخية مما جعلها من دول التي تمتلك فرصة كبيرة للجذب السياحي بالأخص مع تنوع في السياحة الجبلية والغابية والحموية والصحراوية والساحليةالخ ، الامر الذي أدى الى تزايد مستمر لعدد السياح الأجانب.

إن تطوير البنى التحتية يحتاج حتما إلى تضافر الجهود والعناية بأفراد وكفاءة المورد البشري العاملة وما يملكون من مهارات، لذلك كان لزاما الاهتمام بالموارد البشرية ووضعها في سلم الأولويات والسبب¹ في ذلك هو المورد البشري باعتباره عماد التطور والازدهار والثروة الحقيقية لدعم استمرارية حياة المؤسسة.

لهذا ينبغي العناية والاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل أصلا من أصول المنظمة الذي لا ينبغي معرفة كيفية اجتذابه للعمل في المنظمة فحسب بل وكيفية المحافظة عليه، فنجاح أي مشروع يعتمد إلى حد كبير على كفاءة العاملين ومهارتهم في المؤسسة ومن هنا تبرز أهمية المورد البشري وضرورة المحافظة عليه فلا يمكن تجاهله لضمان تقديم مستوى عالي من الخدمات السياحية والتي لها دور في تنشيط وتنظيم الحركة السياحية في البلد ، فالمعالم السياحية بشتى صورها وأشكالها لا يمكن استغلالها والاستفادة منها من خلال الاعداد المناسب للمرافق السياحية ، لذلك يجب تنويع في الخدمات السياحية نتيجة لتعدد رغبات واتجاهات السائحين المختلفين ولذلك على المسؤولين السعي الحثيث من اجل تصميم برامج سياحية تلائم كل شريحة من شرائح المجتمع لتحقيق لإشباع الكامل لرغبات وحاجات الزبائن والضيوف في حدود القوانين والعادات وتقالييد البلد المضيف .

لذا تعد صناعة السياحة من الصناعات المهمة والتي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي إذ أن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية والركيزة الأكبر التي يقوم عليها عمل المنظمات السياحية، فإذا لم تكن هذه الركيزة متينة وثابتة سينهار العمل السياحي والمنظمة السياحية ستصل إلى حالة التدهور والفشل؛ إلا أن هناك حقيقة مهمة في هذا الصدد وهي أن السياحة تحتاج إلى أيدي عاملة مدربة ومؤهلة تستطيع مواكبة التطور الحالي والمستقبلي في القطاع السياحي ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التوسع في التعليم وعقد دورات التدريب

¹ سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015. ص.7.

في المجال السياحي، بحيث يتم فيها تأهيل وتدريب الشباب الراغبين في العمل في هذا المجال، بهدف تحقيق التنمية السياحية في الجزائر .

وبهذا فمستقبل التنمية السياحية وتطويرها مرهون بشكل رئيسي بكفاءة وفعالية التعليم السياحي والفندقي ، حيث تمتلك الجزائر اكبر مدارس للتكوين السياحي والتي تتمثل في مدرسة العليا للتكوين السياحي تيزوزو ، بوسعادة ، بالإضافة الى مختلف البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير اليد العاملة وتزويدها بالمعارف والمهارات المهنية لتلبية متطلبات سوق العمل في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها صناعة السياحة وهذا ما لخصه أحد الخبراء فيما يلي: «إن التحديات التي تواجه قطاع السياحة سوف يتم النجاح في مواجهتها من خلال فريق عمل على درجة جيدة من التعليم والثقافة والتدريب والنشاط علاوة على معرفتهم بالعديد من اللغات واتسامهم بحس التنظيم والابتكار وفهمهم لطبيعة السياحة وتلقيهم لتدريب متميز»¹ بما يؤدي إلى النهوض بهذا القطاع المهم من القطاعات الاقتصادية، الذي من المتوقع أن يقود الاقتصاد الجزائري ويكون له دور ملحوظ في الحياة الاقتصادية .

لذلك لا يجب أن نبحث عن السياحة في الجزائر، بل في وارداتها التي يجب أن تكافئ مواردها في قيمتها على الأقل، ومن أجل ذلك وجب علينا إعادة بناء تصوراتنا وجهودنا في تفعيل وتجميع هذه الموارد في رؤية استشرافية استراتيجية من أجل بلوغ غاية السياحة، ونختصر هذه الرؤية في المثل الصيني في أن أحسن وقت لغرس شجرة كان قبل عشرين سنة، كي نرى ثمارها، لكن أحسن هو في ترسيخ الثقافة المجتمعية وتقوية حصونها باعتبارها مورد الهوية الوطنية والدينية والإيديولوجية، وكلما كانت الثقافة قوية راسخة في نفوس أفرادها كلما كانت الحصن المانع للمجتمع من التحلل، كذلك الأمر بالنسبة لسياحة في وسط الثقافات متنوعة في مجتمعنا، وكنا أقدر على التأثير لا على التأثر وتجميع ثقافات الغير في ثقافة مشوهة.

¹ سنين ببيج، إدارة السياحة، ترجمة خالد العامري: ط.1، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2008، ص 468.

وبهذا فالمجتمع الجزائري مازال بعيد كل البعد عن المجتمعات المتقدمة، حيث مازالت قضية الثقافة عالقة فالأمر يتطلب تغيير جذري للخروج من المأزق وذلك من خلال التغيير في سلوكنا وثقافتنا؛ ولقد أصبحت تنمية الثقافة السياحية مطلبًا ملحًا وضروريًا من أجل دفع عجلة التنمية وتوثيق الروابط بين الشعوب والأمم.

إذاً يجب نشر الثقافة والوعي السياحي لدى المجتمع بما يسهم في نجاح المشروع السياحي وتطوره، فالحقيقة المرة أن السائح الجزائري أصبح يتهرب من ثقافة المجتمع التي تحاصره حتى في اجتماعه مع أسرته في مكان واحد، نحن وبكل أسف نفتقد إلى ثقافة السياحة، لذلك تكونت لدينا صورة مشوهة بل مشبوهة في كثير من الأحيان عن السياحة.

لذلك لابد من الحرص على ضرورة التنشئة السياحية المبكرة وترسيخ الثقافة السياحية لدى فرد وذلك بتغيير المفاهيم لدى المجتمع حول السياحة وذلك من خلال إعداد برنامج التربية السياحية بهدف إعداد جيل يحمل مفاهيم إيجابية عن السياحة، وترسيخ المفاهيم الصحيحة للثقافة السياحية في المجتمع لذلك لابد أن يكون الفرد مثقفاً ثقافة سياحية رائعة تتم عن سعة صدر، وحب التبادل في أطراف الحديث، فالسياحة ليست ترفيهاً فقط بل هي أكثر من ذلك فالسياحة معرفة وتشكيل للفرد وحفظ لتاريخ المجتمع وهويته بين الأمم.

فالثقافة السياحة الهادفة تستوجب إعطاء أهمية كبرى لنشر هذه الثقافة، وذلك من خلال توعية النشء بأهمية السياحة كثقافة والحرص على التعليم والتربية السياحية للجميع شرائح المجتمع مما يساهم في نشر ثقافة سياحية قيمة وتربية سياحية هادفة في المجتمع ضف إلى ذلك العمل على تدريب المجتمع على الثقافة السياحية من خلال دورات قصيرة للأسرة (الأب والأم) إلى أن ما تحمله السياحة من قيم اجتماعية وثقافية وإنسانية سترسخ القبول الاجتماعي للسياحة.

كما لا يغيب عن أذهننا أن السياحة في الجزائر تحمل في طياتها قيماً اجتماعية وثقافية وإنسانية قلما نجد لها مثيلاً في كثير من بقاع العالم، ولاسيما أنها مستمدة من قيمنا وعاداتنا الإسلامية، فهي تحترم الآخر وتتعايش معه وتحث على ترويح النفس مما يجعل

المجتمع ينظر للسياحة نظرة إشراق واعتزاز للمقومات السياحية ومظاهر الحضارة ،حيث يبقى العنصر البشري هو العنصر الفاعل الذي يساهم في إحداث التنمية الحضارية، حيث لا يمكن أن تتم عملية من دون توفر الخبرات البشرية اللازمة، فهي القوة الضاربة وروح المؤسسة، والأساس الأول لخطط التنمية الشاملة¹، مما سبق نطرح التساؤلات التالية:

الإشكالية: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية؟

التساؤلات الفرعية:

1-هل التكوين السياحي للمورد البشري ينمي من الثقافة السياحية لدى عمال القطاع السياحي؟

2- هل الاتصال التنظيمي له دور في ترسيخ ثقافة سياحية لدى العمال ؟

3-هل جماعات العمل غير الرسمية دور في زيادة الوعي الثقافي السياحي؟

3. الفرضيات:

1.التكوين السياحي للمورد البشري علاقة بتنمية الثقافة السياحية لدى عمال القطاع السياحي.

2. للاتصال التنظيمي دور في ترسيخ الثقافة السياحية لدى العمال.

3. جماعات العمل غير الرسمية دور في زيادة الوعي الثقافي السياحي.

4. تحديد المفاهيم والمصطلحات الدراسة:

تعد مرحلة تحديد المفاهيم والمصطلحات مرحلة جوهرية في إعداد البحث وإنجازه، فكل فرضية أو نظرية أو قانون له مفاهيم ومصطلحات علمية خاصة به، يعني بها الباحث مقاصد ومعاني تعبر عن هذه المفاهيم العلمية الهامة، فالمفاهيم تلعب دور مهم في مسار البحث العلمي وتحديد مسار أي دراسة اجتماعية يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد مفاهيمها

1 صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، كلية التجارة، 2007، ص.8.

وعلى هذا الأساس سوف نحاول في هذا الجزء تناول هذه المفاهيم التي تتم في ضوء القضايا التي تتناولها والدلالات التي تحملها الدراسة، والمفاهيم التي تشكل مرتكزات هذه الدراسة هي على النحو الآتي:

1.4 الموارد البشرية:

قبل التطرق لإدارة الموارد البشرية ينبغي أولاً وقبل كل شيء توضيح معنى الموارد البشرية عرف "حسن إبراهيم بلوط" الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات.¹ كما تعرف بمجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم لإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.² من خلال هذه النقاط، يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي للموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد الذين يسهمون في تنمية المجتمع مما يمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه.

2.4 إدارة الموارد البشرية:

لقد تباينت التعريفات فيما يخص إدارة الموارد البشرية وللوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية : يعرف اليوت فيليبو "E,FLIPPO" بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، ص. 16 .

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص. 52 .

³ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص. 30.

أما "عمر وصفي" اعتبرها مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع¹.

نخلص من خلال هذه التعاريف إلى مفهوم إداري لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوسائل المادية والتقنية والبشرية بهدف تكوين العامل البشري، ومتابعته في المدى المتوسط والطويل، طبقا للاستراتيجية محددة.

3.4 مفهوم السياحة: تعتبر السياحة نشاطا إنسانيا يعتمد على الدوافع والغرائز وحب المعرفة والاستكشاف والتعلم، وما ينجر عن ذلك من تهذيب للسلوك واكتساب المهارات والمعلومات والاطلاع على المعارف بشتى أنواعها².

حين يذهب الألماني جوير فرولر (Guyer Freuller) إلى تعريف السياحة " بأنها ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام، والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها، والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة"³.

بينما تعرف " عادة صالح" السياحة: أنها النشاط الذي يقوم به الأشخاص الذين يميلون إلى السفر وربما الإقامة في غير بيئتهم المعتادة لفترة قصيرة أو طويلة، دون الإقامة الدائمة بهدف أساسي وهو التمتع بوقت فراغهم على وجه لا يمكن تحقيقه في بيئتهم المعتادة، مع استعدادهم لتحمل المخاطر محدودة لنشاطهم في إطار إمكاناتهم المادية والمعنوية⁴.

المفهوم الإداري: هي عملية يقوم بها الفرد من أجل التتره والترويح عن النفس واكتساب معارف وسلوكات وقيم جديدة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط.1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 11.

² عبد الله بن إبراهيم بن صالح الخضير، "رسالة الإسلام" "السياحة في الإسلام"، الملتقى الفقهي، بحوث ودراسات، 16 جوان 2008، ص. 111.

³ هدى سيد لطيف، السياحة النظرية والتطبيق، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص. 10.

⁴ غادة صالح، اقتصاديات السياحة، ط.1، الإسكندرية، دار الوفاء، 2008، ص. 60.

2-السائح: إن اهتمام خبراء السياحة بتحديد مفهومها، جعلهم يهتمون أيضا بتعريف

السائح، فالسياحة بدون سائح لاوجود لها.

إذن فالسائح: هو الشخص الذي يسافر خارج محل إقامته الأصلي أو الاعتيادي ولأي سبب، غير الكسب المادي أو الدراسة، سواء أكان داخل البلد الذي يعيش فيه السائح الوطني وخارج بلده السائح الأجنبي ولفترة تزيد عن 24 ساعة وذلك لأغراض متعددة الترفيه، التمتع، الرحلة، العطلة، الصحة، الديانة الرياضة، الثقافة، التاريخ، الأعمال والمؤتمرات وغيرها.¹

4.4 التنمية: هي عملية نابعة من فعل الإنسان وهذا بحشد الإمكانيات والمجهودات اللازمة

لإجرائها ولذلك تتصف بالثورية ولا تترك للتطور التلقائي الذي يحدث مع الزمن

وتعني التنمية كذلك **التغيير** المقصود والمخطط باتجاه تحقيق الأهداف.²

كما تعرف على أنها مجموعة العلاقات والخدمات المرتبطة بعملية تغيير لمكان، تغييرا وقتيا أو تلقائيا، وليس لأسباب تجارية أو حرفية.³

المفهوم الإجرائي: نقصد بالتنمية النمو والتدرج والتطور وفق خطط للتنسيق الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إحداث التغيير نحو الأفضل في المجتمع.

5.4 الثقافة السياحية: قبل إعطاء مفهوم للثقافة السياحية لابد من تحديد تعريف بسيط

للكافة يتشكل **مفهوم الثقافة السياحية** من مفهومين اثنين **الثقافة والثقافة السياحية**.

يعد مفهوم الثقافة مفهوماً واسعاً وذو جوانب متعددة عرف عدة تعاريف تتشابه في عدد أجزائها وتختلف في أخرى.

¹ أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية، 2007، ص.25 .

² مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية في الدول النامية، ط.1، الأردن، دار مجدلاوي، 1993، ص.7 .

³ عبد الحميد خزار، التربية وتنمية الوعي السياحي، مجلة الإحياء العدد13، جامعة بאתة، ص422.

لهذا نجد أن مفهوم الثقافة أخذ عدة تعاريف ربما لا يمكن إحصائها وبما أنه ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات أو عدد كبير منها، إذ سوف نعرض عددا قليلا منها: يقصد بالثقافة مجموعة من الأشياء المرتبطة بنخبة ذلك المجتمع أو المتأصلة بين أفرادها، ومن ذلك الموسيقى الفنون الشعبية، بحيث تصبح قيما تتوارثها الأجيال ومثال ذلك الكرم عند العرب، الدقة عند الأوروبيين.¹

يقر كل العلماء والباحثين الأنثروبولوجيين بأسبقية " إدوارد تايلور" (1832-1917) في وضع أول تعريف شامل لمفهوم الثقافة حيث يقول بأنه "الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"²

وهناك تعريف آخر " لـ غي دوشيه" يقول فيه "الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جامعة خاصة ومميزة"³

نخلص من خلال التعاريف السابقة إلى أن الثقافة هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه.

¹ فيصل محمد أبو عيشة، الدعاية والإعلام، ط.1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص.203 .

² دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قسم المقدار، منشورات اتحاد الكتاب العربي، سوريا 2002، ص. 6.

³ عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، ط.1، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000، ص.36.

أما مفهوم الثقافة السياحية: هي عملية اكتساب الفرد لمعلومات سياحية حول المنطقة التي يعيش فيها من خلال امتلاكه لقدر من المعارف والمعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمثل في مجملها خلفية مناسبة لكي يسلك سلوكاً سياحياً رشيداً نحو كل المشتكلات والمظاهر السياحية وكذلك العمليات اللازمة لتخطيط والتنظيم والتعامل مع المؤسسات والأماكن السياحية والسياح.¹

وعرفها آخرون على أنها "عملية اكتساب الفرد لمعلومات سياحية عن البيئة التي يعيش فيها، وبالتالي مساعدته على توظيف هذه المعلومات الاستفادة منها بما يؤدي إلى النهوض بالسياحة"²

وفي تعريف آخر للثقافة السياحية على أنها شكل من أشكال الوعي الاجتماعي الذي ظهر نتيجة توسع نشاط الإنسان وحاجاته ومتطلباته، فالوعي الذي يعني إدراك الفرد وفهمه للسياحة وأهميتها الإقتصادية وتقديره لتنمية السياحة، وبالتالي زيادة معرفة المواطنين بالمعلومات حول المناطق السياحية ومقومات الجذب بها وصور النشاط السياحي فيها هي بداية الطريق لبناء قاعدة قوية من الثقافة والوعي السياحي حيث تتراكم المعلومات المستقاة من الخبرات و المشاركات في مختلف النشاطات السياحية و كذا الأدوار المهمة التي تقدمها وسائل الإعلام السياحي مما تسهم في إشراك المواطن المحلي ايجابيا في التنمية السياحية و الحفاظ على الثروات السياحية و اتباع سلوك سليم اتجاه مختلف العناصر السياحية و ممارستها.³

ومن خلال جملة التعريف السابقة نستخلص أن الثقافة السياحية هي تزويد الفرد بالقيم والمعارف والمعتقدات والاتجاهات السياحية التي تسعى المؤسسات السياحية إلى بلورتها من

1 دادن عبد الغني وتلي سعيد، الثقافة السياحية للمجتمع ودورها في تنمية السياحة الصحراوية، اطلع عليه fsecong/fac/dz.biskra-univ>>2018/02/30

² هناء حامد زهران، " الثقافة السياحية وبرامج تنميتها " ، ط.1، القاهرة، عالم الكتاب 2004 ، ص.24.

³ داليا محمد تيمور زكي، الوعي السياحي والتنمية السياحية مفاهيم وقضايا، الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، 2008، ص ص. 109-110.

خلال اتصالها بالمجتمع من خلال تحديد الصورة السياحية التي يكونها وعاداته السياحية وحاجاته المختلفة وترجمتها في مزيج تسويقي لبناء سلوك سياحي ايجابي والعمل بها مستقبلا من أجل تطوير السياحة والنهوض بها.

6.4 التكوين: يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

كما يرى "لوفر" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية وبالتالي فهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.² كما ذهب في هذا الصدد "عمر وصفي عقيلي" بأن إلى اعتبار التكوين "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم".³

ومن هنا نقول أن عملية التكوين هي تلقين واكتساب الأفراد خبرات ومهارات تدخل تحت نطاق كيفية أداء الأعمال بطريقة أفضل وأدق ومهارة أكبر، فهو عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.

¹ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص.255.

² André Petit، Purant Belanger، Jean Lois Bergeron، **G.R.H une approche globale intégrée**- 3eme impression Edition, paris. 1984, p.140.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص.438 .

7.4 الاتصال: هو عملية مشتركة وديناميكية، تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والرغبات والآراء بين الأفراد والجماعات، أي بين المرسل والمستقبل عن طريق وسيلة كتابية أو شفوية للتأثير في سلوكهم وتوجيههم وجهة الصحيحة، واتخاذ القرارات السليمة.¹

بينما يذهب علماء الاجتماع إلى الإتصال: "باعتباره ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية"²

أما مصطفى عشوي فيعتبر الاتصال عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر وهو (المستقبل) وذلك بنية تغيير سلوكه، فالإتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين طرفين من أجل تبادل المعلومات والتأثير والاتجاهات.³

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الاتصال على أنه عملية نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والآراء بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكيات وتوجهات الآخرين.

8.4 جماعات غير الرسمية: تعتبر الجماعة من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وألية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية، لأن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار الجماعات والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة ولذلك من المهم معرفة الجماعة وخصائصها وأنواعها.

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004، ص. 15.

² جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية - دراسة في مهارات الإتصال والتعامل، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص ص. 19-20.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص. 141.

يعرفها "قاسم القريوتي": أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهدافاً محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقامة.¹

ويرى العالمان "ميللر وفورم" أن جماعات العمل غير رسمية هي جماعات تنشأ على أسس شخصية بين العاملين بهدف أداء بعض الوظائف فهي تهيئ الفرصة أمام العامل لتعرف على الدور الاجتماعي الذي يؤديه داخل المصنع.²

وفي تعريف آخر يرى الجماعات العمل غير رسمية عبارة عن جماعات يتم تكوينها بناءً على تجمع عدد من الأفراد يعملون معا بأسلوب غير منظم وغير رسمي وبدون أي التزام بلوائح معينة وبدون مراعاة أي قوانين منظمة، ويرتبط أعضاء هذه الجماعات برباط أبدي فقط قوامه التعاون المتميز البناء بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.³

ومن هنا يمكن القول أن جماعات العمل غير الرسمية بأنها: الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف.

5. المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة:

1.5 المنهج:

إن اختيار منهج معين لدراسة موضوع ما، يتوقف على الموضوع نفسه وكذا الإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها إذ يفرض علينا لتحقيق هدفنا في فهم الظواهر الاجتماعية وتحقيق غاياتنا من البحث هو تطبيق خطوات المنهج العلمي، وتتنوع المناهج في علم الاجتماع وتختلف باختلاف المواضيع، والمنهج يعني: «مجموعة من الإجراءات المعرفية التي يبحث من خلالها علم ما للتوصل للحقائق».⁴ وبذلك يكون المنهج هو المسار الذي يؤدي بنا إلى الكشف عن الحقائق بصورة منظمة، كما ينص المنهج على كيفية تصور

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، ط.1، الأردن، دار حامد، 2008، ص.99.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب، 2007، ص.192.

³ محمد عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص.229.

⁴ Madline, Gravitz, *Méthodes des sciences sociales*, 3 eme édition, Paris , Dalloz, 1976, P P. 331_332.

وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة" إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحاً، بأكثر أو أقل دقة في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك ¹.

فالبحث العلمي يستلزم إتباع خطوات محددة من أجل الوصول إلى النتائج، وطبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى لتحقيقها هي التي تجعلنا نتبع منهاجاً واحداً أو عدة منهاج، ونحن بصدد بحثنا اعتمدنا على المنهج الوصفي بشقيه الكيفي والكمي، ولقد حاولنا في دراستنا التعرف على مدى مساهمة العنصر البشري في تنمية ثقافة السائح الجزائري ولهذا اعتمدنا في دراستنا على **المنهج الكمي** الذي يعرفه موريس أنجرس " **Maurice Angerce** " على أنه " مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر يهدف في الأساس لقياس الظاهرة موضوع الدراسة. ²

إضافة إلى المنهج الكمي استخدمنا **المنهج الكيفي** لترجمة وتفسير المعطيات الرقمية التي حصلنا عليها من خلال دراستنا والمنهج الكيفي هو طريقة للبحث ومدخل يمكننا من الحصول على معرفة صادقة عن الواقع الاجتماعي، ويشير في الصدد موريس أنجرس ويعرف المنهج أنه " مجموعة من الإجراءات لتحديد الظواهر تهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي يتم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها.

2.5 التقنيات المستخدمة في الدراسة:

لكل موضوع تقنيات خاصة للمعالجته، واستخدام التقنية المناسبة يتوقف على اعتبارات عديدة حيث يرتبط اختيار تقنية البحث أو أداة جمع المعطيات بالهدف الذي يريد الباحث تحقيقه وأيضاً بالمنهج المستخدم في الدراسة والمعلومات المراد جمعها، وسنستخدم في دراستنا

¹موريس، أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصب، 2004، ص.99.

² نفس المرجع، ص.100.

على ثلاث تقنيات إحداهما رئيسية والمتمثلة في استمارة الاستبيان أما المقابلة الحرة والملاحظة يتم استخدامهما كتقنيتين ثانويتين.

2.2.5 الاستمارة هي التي تعبر بصورة جد مناسبة على الدراسة الكمية، ولقد عرفت هذه التقنية أداة لجمع المعطيات ذات أهمية بالغة فهي الدليل الذي يوجه الباحث في جمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة والاستمارة هي "مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة أو متعددة الاختيار) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين أو موقف معين"¹

وهناك من يعتبرها على أنها "إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام قيمية أو حول الحقائق والظواهر الاجتماعية، أو الدوافع والمحفزات"²، وهي بالتالي مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين، بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"³.

3.3.5 المقابلات الحرة: هي إجراء للتقصي العلمي، وتعرف على أنها محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد⁴، ترتبط بجمع المعلومات بهدف محدد، فهي تتميز بمرونة ولا قيود عليها مما يمكن في تعديل في الأسئلة والزيادة عليها حسب الظروف وأوضاع المستجوبين مما يمكنهم في التعبير بكل حرية.

¹ عبد الله، عامر الهمال، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. بنغازي، جامعة قاريونس، 1994، ص. 187.

² معن، خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط. 1، دار الشروق، 1998، ص. 243.

³ عمار، بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص. 66.

⁴ محمد الهادي محمد، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1996، ص. 46.

نعتمد على هذه التقنية لتكوين رصيد معرفي أكبر حول موضوع الدراسة والإلمام بالمعلومات التي لم يتم الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو لم يتم التنبه إليها.

4.4.5 الملاحظة: تعتبر إحدى أهم التقنيات لأنها توصل الباحث إلى نتائج جد حقيقية، وتعد الملاحظة من أقدم التقنيات المستعملة للجمع المعلومات، وتعد الخطوة الأولى في البحث العلمي فهي الانتباه العفوي للظاهرة أو حادثة ما بمعناها البسيط، أما من الناحية العلمية فهي انتباه مقصود ومنظم ومضبوط.

كما يمكن اعتبار الملاحظة أول تقنية منهجية مباشرة سمحت لنا بملاحظة مجموعة من الموقف والسلوكات وكذا فهمها فهي تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة نظرية فهذا نوع من الملاحظات يتميز بحدوثه في ظروف عادية دون إخضاعها للضبط علمي فهي تعرف على أنها "ملاحظة الظواهر كم تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة لقياس بغية الدقة في ملاحظة".¹

6. الدراسات السابقة:

ثانيا: دراسات العربية

الدراسة الأولى: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة²
قام الباحث "نداء محمد مختار" بدراسة ميدانية الجامعة الإسلامية غزة وذلك بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات، فقام بطرح التساؤل التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة؟

¹ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الجزائر، منشورات شهاب، 1998. ص. 24.
² نداء محمد مختار، دورة إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

فرضيات الدراسة:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسات وخطط وأهداف إدارة الموارد البشرية وصناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة عند مستوى إحصائية (0,05).
- 2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الأساسية للموارد البشرية في عصر المعلومات في اقتصاد المعرفة عند دلالة إحصائية (0,05).
- 3-هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة يعزى إلى كل من (السن، الجنس، مستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

أهداف الدراسة:

- 1-التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية.
 - 2-التعرف على المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية للضمان النجاعة في عصر المعلومات.
 - 3-إستجلاء الغموض اتجاه موضوع صناعة المعلومات.
 - 4-تعزيز قيمة صناعة المعلومات من خلال التعرف على أهميتها.
 - 5-العمل على تطوير واقع صناعة المعلومات.
- استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- 1-الأفراد العاملون في الجامعة الإسلامية يلتزمون وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية بصورة جيدة من خلال اهتمام الجامعة بتطبيق اللوائح التنظيمية التي تحدد الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية وسهولة حصول العاملين عليها.
- 2-يمثل الإبداع والتطوير في عمل الجامعة الإسلامية بصورة واضحة من خلال قيام ادارة الجامعة يشجع عملية البحث العلمي.

3-تحرص اهتمام الجامعة الإسلامية بتوظيف الأمتل لتقنية المعلومات من خلال صناعة المعلومات والعمل على مواكبة التغيرات المتلاحقة في عالم التكنولوجيا والمعلومات والاستفادة منها.

الدراسة الثانية: التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة في المجتمع المحلي، قامت بها الباحثة "هالة عبد الرحمن عبد العليم الرفاعي" (دراسة في الأنثروبولوجيا السياحية) سنة 1993.¹ انطلقت الباحثة في دراستها من طرح إشكال يدور حول التأثيرات الثقافية للسياحة من ناحية اتصالية بين السائح وأعضاء المجتمع المحلي بالفيوم، وماهي أهم المقومات الاجتماعية والثقافية للسياح في المجتمع المحلي بالفيوم؟

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة الذي وظفته من أجل معرفة مختلف الأحداث التي يتعرض لها السائحون خلال حياتهم اليومية ونوعية العلاقة القائمة بين السياح والأهالي.

عينة الدراسة: شملت جماعات من البدو الذين يعيشون في أطراف المدينة وكذلك القرويين الذين يعيشون في القرى المختلفة المنتشرة في أنحاء المحافظة بالفيوم.

نتائج الدراسة:

- احتكاك الثقافة المحلية بالثقافة الوافدين والتعرف على عادات غريبة على المجتمع المحلي قد لا يتقبل بعض عناصرها كارتداء الملابس العارية خاصة في فصل الصيف والاختلاط المتبادل بين السياح والإتيان ببعض الحركات الغير المألوفة بالنسبة للعادات وتقاليد أهل الفيوم.

- استخدام السكان المحليين في وظائف إدارية وحرفية في مجال السياحي خلال موسم السياح.

¹ هالة عبد الرحمن عبد العليم الرفاعي، التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة في المجتمع المحلي، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا السياحية، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 1993.

- ظهور بعض التأثيرات الثقافية كالاهتمام بالفنون الشعبية والصناعات التقليدية وزيادة الوعي الثقافي جعل السكان المحليين أكثر وعياً بالاستمرار التاريخي والثقافي وقيام الأهالي بالتمثيل وعرض التراث الشعبي أمام السائحين كسمة ثقافية.

الدراسة الثالثة: دراسة وفاء زكي إبراهيم حول دور السياحة في التنمية الاجتماعية:¹

هي دراسة قامت بها الباحثة بقسم الأنثروبولوجيا بكلية الآداب جامعة الإسكندرية في سنة 2006، حيث قامت بدراسة القرى السياحية بالساحل الشمالي الغربي وأثرها في تنمية المجتمع المحلي وهي دراسة في الأنثروبولوجيا تطبيقية لقرتي مرقية ومارينا. تناولت الدراسة قضايا التالية:

- علاقة الأنثروبولوجيا بالسياحة.
- العوامل التي تؤدي بإقبال المواطنين على اقتناع الوحدات بالقرى السياحية مرقية ومارينا.
- مدى إسهام قرتي مرقية ومارينا في التنمية السياحية الداخلية وتنمية المجتمع المحلي.
- اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، كما اعتمدت على بعض الأدوات جمع البيانات الملاحظة بالمشاركة، المقابلة الموجهة والإخباريون.
- نتائج الدراسة:

- علاقة الأنثروبولوجيا بالسياحة، وتوصلت أن العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين الأفراد الداخلين في هذا النظام يتمكن الباحث الأنثروبولوجي من وضع الحلول واستخلاص النتائج التي تعود على المجتمع بالنفع من خلال تطوير تلك الخدمات وتحسينها.

¹ وفاء زكي إبراهيم، دور السياحة في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

- العوامل التي تؤدي إلى إقبال المواطنين باقتناء الوحدات بالقرى السياحية مراقبة ومارينا، حيث توصلت الباحثة على أن فئة المواطنين تتمتع بمستويات اجتماعية واقتصادية عالية ولديها القدرة على الإنفاق الترفيهي مثل السياحة.
- تشريعات والقوانين وعلاقتها بظاهرة السياحة وتوصلت على أن المشروع قد قام بتحديد العديد من المشكلات والعلاقات سواء بين السائح كعميل ووكالات السفر والسياحة، وبين وزارة السياحة وبين وكالات السفر وشركات الطيران والنقل، ومن هنا وجدت الباحثة أنه تم وضع قوانين وتشريعات للمواكبة التطور السياحي، ولم يغفل التشريع المصري كل ما يختص بالظاهرة السياحية.
- مدى توفر فرص العمل وأنواع العمالة بالقرية السياحية مراقبة ومارينا، حيث تم تشغيل العديد من العمال.
- مدى إسهام القرية السياحية مراقبة ومارينا في التنمية السياحية الداخلية وتنمية المجتمع المحلي.

الدراسات الجزائرية المحلية:

الدراسة الأولى: تسيير الموارد البشرية وعملية الإشراف¹

قامت الباحثة "بلغالغ نصيرة" بدراسة ميدانية بوزارة التجارة، حيث درست العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والعملية الإشراف، فقامت بطرح التساؤلات التالية:

1- هل يمكن للأسلوب الإشرافي الديمقراطي المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من طرف العمال؟

2- هل التكوين المخطط بطريقة عملية وموضوعية داخل المنظمة يعمل على تسهيل العملية الإشرافية؟

3- هل الانضباط والتزام داخل المنظمة يعكسان فعالية العملية الإشرافية؟

¹ بلغالغ نصيرة، تسيير الموارد البشرية وعملية الإشراف، رسالة ماجستير معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.

وقامت بصياغة الفرضيات التالية:

- 1-يشرك الأسلوب الديمقراطي في عملية اتخاذ القرارات من طرف العمال.
 - 2-التكوين المخطط بطريقة عملية وموضوعية يعمل على تسهيل العملية الإشرافية.
 - 3-الإنضباط والتزام داخل المنظمة يعكسان فعالية العملية الإشرافية.
- استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي التحليلي، كما استعملت العينة الحصصية كما قامت باستعمال الملاحظة والاستمارة والمقابلة، وتوصلت من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-العلاقة التي تربط المرؤوسين والمشرفين قائمة على التشاور مما يسمح لهم بالمشاركة بتوجيه العمل.
- 2-عملية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من شأنها تحدد نمط الإشراف السائد في المنظمة.
- 3-المستوى التعليمي والخبرة المهنية لها علاقة طردية بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4-الثقافة التنظيمية تأثير على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل يمكن أن يؤثر بدرجة كبيرة على التزام والانضباط لدى العمال.
- 5-بالرغم من وجود خلافات التي تحدث نتيجة اختلاف وجهات النظر إلا أن المشرف يسعى إلى إقامة علاقات حسنة.

الدراسة الثانية: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية وأثره على السلوك العامل قام بها الباحث "سعيد بن يمينه" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل جامعة الجزائر، 2008.¹

تمحورت إشكالية البحث: ماهي الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الأفراد (التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءتهم (التكوين)، والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم

¹ سعيد بن يمينه، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008.

(الأجور) وأثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها، ومدى اندماجهم في المؤسسة؟

وتمخض عن الإشكالية الفرضية التالية: شدة المنافسة التي تلاقيها الشركات الاستثمارية الأجنبية في القطاع الصناعي (خاصة في الجانب البشري منه) أدى بها إلى تفعيل وتنمية الموارد البشرية في كافة وظائفها، مما انعكس على سلوك وقيم العامل.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء إلى ما حققته الشركات العاملة في الجزائر في مجال تنمية الموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة.

منهج الدراسة: إن أي الباحث يجد نفسه ملزم باستخدام منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية، واختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع، ومن هذا المنطلق موضوع البحث يدخل في إطار منهج دراسة حالة.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث على العينة الطبقية وذلك بتقسيم مجتمع البحث إلى طبقات سوسيو مهنية، حيث اشتملت الدراسة 144 فرد مبحوث توزع على الفئات بالشكل التالي:

إطار: 28 فرد، عون تحكم: 95 فرد، عون تنفيذ: 21 فرد.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبيان والملاحظة كتقنيتين أساسيتين في البحث.

نتائج الدراسة:

- طرق التوظيف بالمؤسسة تتنوع بين الطرق الرسمية والطرق الغير الرسمية في التوظيف.

- طرق إجراء العملية التكوينية تحوز على رضا العمال بنسبة كبيرة، وإن هذا التكوين يتم في مجال الوظيفة وتقنيات العمل.

- أغلب الأفراد المبحوثين يرون أن الأجور غير كافية، كما إن الاتجاه العام يميل إلى أنه كلما كانت الرتبة المهنية كبيرة كلما كان الراي بعدالة الأجور.

الدراسة الثانية: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، قام بها الباحث بن امر عواج أطروحة دكتوراه في أنثروبولوجيا سنة 2011.¹

• تمحورت إشكالية البحث كالتالي: كيف يساهم نموذج إدارة الموارد البشرية في الحد من تناقض القيم الثقافية للأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة للتوجهات الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية؟

• ومن هنا تبلورت الإشكالية إلى الفرضية التالية: يساهم نموذج إدارة الموارد البشرية في الحد من تناقض القيم الثقافية للأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة للتوجهات الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية.

• هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع التحولات الاقتصادية بعيدا عن القراءة التاريخية والاقتصادية وذلك محاولة للدراسة التراكمات الثقافية والاجتماعية التي أفرزها المجتمع ضف إلى ذلك توضيح الجانب المتعلق بواقع التسيير داخل المؤسسة الجزائرية بالتركيز على النموذج الخاص بإدارة الموارد البشرية.

المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما بالنسبة لإداة البحث استخدم الاستمارة ومقياس ليكرت.

العينة: اختار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 226 فردا.

نتائج الدراسة:

• قياس القيم الثقافية الفردية والجماعية لعمال مؤسسة منطال كحاجة العامل للاحترام والتقدير التي يسعى العامل الاشباعها داخل وسطه المهني.

• قبول العامل الجزائري للقيم التنظيمية الجديدة وخضوعها لها خاصة قيم الفردانية.

¹ بن امر عواج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري ، أطروحة دكتوراه في أنثروبولوجيا ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2011.

- إعادة تنظيم المؤسسة باعتمادها على إعادة الهيكلة، حيث اعتمدت على توظيف أكثر من هم كفاءة وقدره لشغل لوظائف.

- تبني المؤسسة لاستراتيجية واضحة تتعلق بأنشطة الموارد البشرية المتوافقة من المتطلبات الجديدة، وهو ما يفسر تجنب للمشاكل تعيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قام بها الباحث "سليمان عائشة" دراسة حالة المطاحن الكبرى بمستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، الجزائر، 2011.¹

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل العام التالي: كيف يمكن لتسيير الكفاءات أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية؟

وتبلورت عن الإشكالية الفرضية التالية: تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الكفاءات في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية والكفاءات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بالمطاحن الكبرى.

المنهج المستخدم: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، أما بالنسبة لأداة جمع لمعلومات اعتمدت الباحثة على المقابلة.

نتائج الدراسة:

- إن المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات وفق أسس علمية، مما يسمح لها بتوفير الكميات المطلوبة.

- تقوم عملية الاختيار والتعيين بالمطاحن على أساس الكفاءة والخبرة لا على أساس العلاقات الشخصية.

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المطاحن الكبرى بالظهرة بمستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، الجزائر، 2011.

• توفر المؤسسة مجال ومناخ للتفكير والإبداع في طرق عمل جديدة مما من شأنه أن يزيد من قدرات ومؤهلات العاملين.

تقدم المؤسسة حافزا ماديا مكافأة على مجهودهم في عملية الإنتاجية من خلال توزيع الأرباح على العمال.

الدراسة الرابعة: الاتصال الثقافي من خلال السياحة وأثره على العاملين في المؤسسة السياحية، قام بها الباحثة " زينب عمراني"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.¹

تبلورت فكرة الدراسة في إشكالية هامة تبلورت في خلال عنوانها الاتصال الثقافي والتأثير والتأثر من هذا التفاعل بيت الثقافة المحلية من جهة وثقافة السياح الوافدة من جهة ثانية، وتفرع عن التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

• هل يؤدي الاتصال الثقافي مع السياح يؤدي إلى انتقال السمات الثقافية جديدة إلى العاملين في المؤسسة السياحية؟

• هل اكتساب العاملين في المؤسسة السياحية للسمات ثقافية من السياح دافع للتقليد أم هناك دوافع أخرى؟

المنهج المستخدم: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع المعلومات أولاً ثم تحليلها وفق طرق موضوعية.

العينة: اختارت الباحثة العينة القصدية (العرضية)، وللصعوبة اختيار كل عناصر البحث نظرا للتذبذب عدد العمال لأنهم يعملون بصفة مؤقتة في تلك المؤسسات، بلغ عدد أفراد العينة 20 فرد ذكور تم مقابلتهم بصورة فردية، وهذا نظرا للتهرب الآخرين من المقابلة.

¹ زينب عمراني، الاتصال الثقافي من خلال السياحة وأثره على العاملين في المؤسسة السياحية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.

نتائج الدراسة:

- لا يقوم المبحوثين بتقليد السياح في طريقة لباسهم، ولكن يقومون بتقليد بعض تصرفات وأفعال السواح، مما يؤدي إلى انتشار العادات السيئة لدى هؤلاء المبحوثين.
- اقتباس المبحوثين للسمات ثقافية جديدة من السياح لا يعزى إلى التقليد بل هناك أسباب أخرى وهي المصلحة الشخصية وسلوك المبحوثين وفق أهداف مرسومة ومخططة مسبقا، مما يجعله يتقبل تلك الأنواع المغايرة للضوابط الاجتماعية المعارف عليها محليا .

الدراسة الخامسة: السياحة في الجزائر بين الإمكانيات والمعوقات في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة¹: قام بها الباحث عوينان عبد القادر حيث تمحورت الإشكالية: ما هي الآليات والسبل الكفيلة لدفع عجلة القطاع السياحي في الجزائر، بغية استغلال الإمكانيات السياحية المتوفرة؟

وبناءً على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع السياحة الدولية ؟ وما مكانة السياحة الجزائرية منها؟

- كيف يمكن الاستفادة من التجارب السياحية العربية الناجحة لكل من مصر تونس

والمغرب؟

- هل تتوفر الجزائر فعلا على إمكانيات سياحية حقيقية ، قادرة على جعل الجزائر و جهة

سياحية من الدرجة الأولى ؟

- هل توجد فعلا معوقات حالت دون النهوض بالسياحة الجزائرية ؟ وما طبيعة هذه

المعوقات؟

¹ عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، 2016.

- إلى أي مدى تستطيع السياسة الاستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية النهوض و تطوير القطاع السياحي الجزائري خلال 25 السنة القادمة؟

فرضيات الدراسة: وكإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- عرفت السياحة الدولية تطورا سريعا بداية من العصور القديمة إلى غاية المرحلة المعاصرة.

- استفادة الجزائر من التجارب السياحة العربية الناجحة كان ضئيلا جدا.
- إمكانيات الجزائر السياحية كبيرة و قادرة على جعل الجزائر بلدا سياحيا ينافس الدول الرائدة في المجال السياحي.
- ساهمت الخيارات الاستراتيجية بعد الاستقلال بدرجة كبيرة في ضعف القطاع السياحي.
- تطوير السياحة ودفع عجلة القطاع السياحي في الجزائر مرتبط بالتطبيق الفعلي لاستراتيجية المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 .

نتائج الدراسة: ما تم استنتاجه من هذه الدراسة موضحة فيما يلي:

1. السياحة ظاهرة عالمية تطورت وازدهرت في بداية القرن العشرين، مع استقرار الوضع الدولي خاصة مع بداية الخمسينات، حيث أدى زيادة الدخل الفردي والمستوى التعليمي وارتفاع الوعي الشعبي للتنقل من أجل الراحة والاستجمام إذا أصبحت السياحة صناعة.
2. تساهم السياحة في التنمية الاقتصادية بنسبة كبيرة، من حيث زيادة المداخيل بالعملية الصعبة وتحسين وضعية ميزان المدفوعات، وتوفير مناصب الشغل للكثير من الفئات السكانية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
3. اعتراض قطاع السياحة في الجزائر عقبات وعراقيل حالت دون النهوض به وتطويره، واختلفت هذه العراقيل وتنوعت في شتى المجالات وأهمها الخيارات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية بعد الاستقلال، والوضع الأمني الصعب التي مرت به الجزائر فترة التسعينات.

4. تعد الفترة الحالية انطلاقا من بداية سنوات الألفينيات مرحلة الالتفاتة الجديدة من قبل الدولة لقطاعها السياحي، بغية النهوض به وترقيته وجعله في مصاف القطاعات السياحية على الأقل للدول المجاورة، وهذا بوضع استراتيجية جديدة على فترات مختلفة على المدى المتوسط والطويل.

7. **المقاربة النظرية:** تعتبر المقاربة المنهجية المنطلق الأساسي الذي تركز عليه الدراسة السوسيولوجية، إذ من خلال الإطار النظري يتم تحديد الزاوية الفكرية التي على ضوءها نقوم بمعالجة الموضوع، وذلك لأن كل ظاهرة اجتماعية يمكن دراستها من زاوية معينة، فالاقترب السوسيولوجي في نظر عمار بوحوش هو تحديد الزاوية الفكرية أو الاتجاه النظري الذي نتناول منه دراستنا¹.

ومن هنا فعملية وضع البحث في إطار نظري، عملية ضرورية لاكتساب الدراسة شرعية علمية، ويعود هذا الأمر إلى ما تقدمه النظرية من قوانين ومفاهيم تساعد الباحث على تحديد مساره؛ وكأن النظرية في البحث العلمي تضع حدودا، تجعل الباحث أكثر تحكما في موضوعه إلا أن اختيار الإطار النظري هو الآخر يحدد تبعا لطبيعة الموضوع وهدفه. تسمح المقاربة النظرية للباحث في التنبؤ بمظاهر الظاهرة أو الموضوع المراد دراسته، فهي القاعدة الفكرية التي ينطلق منها الباحث، وبذلك تعرف النظرية بأنها «مجموعة ملاحظات دقيقة مترابطة بشكل منسق متضمنة تفسير وتحليل علاقة الأحداث الاجتماعية فيما بينها وعاكسة في الوقت ذاته قدرة المنظر في التنبؤ الاجتماعي»².

وبالتالي "موضوع إدارة الموارد البشرية والثقافة السياحية" يمكن إدراجه ضمن الاتجاه النسقية. ويعتبر بارسونز أن هيكل المنظمة أو التنظيم بما يتضمنه من قواعد وآلات وأدوات

¹ عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 89.

² عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط 1، الجزائر، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 15.

كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الوظيفة أو الأدوار التي يقوم بها الأفراد والمصالح والمديريات، والتفاعلات التي تحدث بينهم، والعلاقات الاجتماعية فهي تمثل الوظيفة.

وعليه فاعتمادنا على النظرية النسقية كمقاربة نظرية لفهم وتحليل الواقع التنظيمي للمؤسسة من خلال بيئتها وعناصرها التي تعمل على إيجاد العمليات التسييرية والأدائية حيث يعرف بارسونز النسق الاجتماعي هو الصلات الموجودة بين أفراد المجتمع وهيئاته ووظيفة كل هيئة واتصالها بوظائف الهيئات الأخرى، ووظائف النظم الاجتماعية.

إن فكرة النسق ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع مفهوم البناء الاجتماعي والنظم الاجتماعية وكلمة النسق في أبسط معانيها تشير إلى قيام الوحدة التي تتألف مع عدد كبير من العناصر والمكونات المتفاعلة وهذا ما أشار إليه عالم الاجتماع تالكوت بارسونز.

ووفق لهذا المفهوم يمكن النظر إلى الجماعة المنظمة باعتبارها نسق اجتماعي يقوم على الاعتمادية المتبادلة الفرعية التي تتمثل في وظيفتها في التظافر والتكامل للأداء الوظائف الأساسية للنسق وهذا ما ينطبق على المنظمة باعتبارها كل يتكون من عدة أنساق فرعية، نسق اجتماعي، اقتصادي، سياسي، وأهمها النسق الثقافي، فهو نسق مفتوح يتأثر بما يحدث بالمحيط الداخلي والخارجي.

فالنسق الثقافي هو نسق المعايير والقيم والإيديولوجيات والمعارف من أجل منع ومكافحة الانحرافات بواسطة الموجهات القيمية التي تضبط السلوك.¹ ويرى بارسونز أن النسق أربعة وظائف أساسية هي:

تحقيق هدف النسق: تهتم هذه الوظيفة بحشد الموارد المختلفة التي يمكن أن يعتمد عليها في تحقيق أهداف النسق، وذلك بعد ترتيبها طبقاً لأولياتها مع ملاحظة أن هذه الموارد يمكن الحصول عليها خارج النسق.

1 عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع (النظرية المعاصرة)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص.29.

التكيف: تهتم هذه الوظيفة بعلاقات النسق مع البيئة الخارجية، حيث إن التكيف كميكانزيم يشجع الاستجابة إلى البيئة الخارجية مع ملاحظة أنه كلما كانت هناك أنساق فرعية أكثر كلما كانت العملية التكيفية أكثر تعقيدا¹.

وظيفة صيانة النمط وإدارة التوتر: على كل مجتمع أن يتأكد من أن أعضائه متحفزين بما فيه الكفاية لأداء الأدوار الضرورية المطلوبة ولتحقيق الالتزام الضروري بالقيم في هذا المجتمع وأن يكون قادرين على إدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر بين الأعضاء خلال التفاعلات الاجتماعية اليومية.

وظيفة التكامل: ذلك بتحقيق التوافقات المتبادلة بين الوحدات المترابطة في النسق ولكي يحافظ النسق على وجوده عليه ضمان قدرا من التعاون والضبط بين العناصر الداخلية للأجزاء المختلفة من النسق الاجتماعي².

فالأدوار تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الفاعلون، وبلي ذلك منظومة المعايير التي تسود داخل النظام الداخلي، ثم الجماعات وأخيرا منظومة القيم التي تسود داخل المؤسسة وبهذا تعد المؤسسة البناء الاجتماعي الذي يؤدي وظائف معينة، وتعتبر الإدارة والعمال أهم أجزاء هذه المنظومة كل منها يؤدي وظيفته، وتؤثر أحدهما في الأخرى.

وبالنسبة لاختيار لهذا الاقتراب النظري دون غيره، فنرى أن التحليل النسقي مناسب لسير حثيئات الموضوع المدروس، فهذا الاتجاه أداة للملاحظة وشبكة القراءة تسمح بتحليل عام للوضع ما والتدخل في المؤسسة، وبالتالي اقتراح مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحديد الأنساق الفرعية والتحكم في العلاقات الموجودة بين الفاعلين في هذه الأنساق.

¹ محمد محمود مصطفى، خدمة الجماعة (العمليات والممارسة)، مكتبة عين الشمس، 1994. ص.156.

² علي عبد الرزاق جليبي، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص.190.

الفصل الثاني

- إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسات السياحية.
- بروز إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- فعالية الاستثمار في العنصر البشري والمقاربات النظرية
- لدراسة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية.
- سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة السياحية.
- إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تنمية الثقافة السياحية.

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فالمؤسسة بدون هذه موارد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا يستطيع لوحدها الإنتاج إلا مع مساندة القوى العاملة باعتبارها من أهم مقومات الإنتاج (المادية والخدماتية) في أي منظمة وذلك نظرا لتعدد سلوكه وصعوبة قياسه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام.

ومن هذا المقام حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها القطاع السياحي، لذا فإن السبيل الوحيد لاستمرارية أي تنظيم هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية، فالموارد البشرية هي العامل مهم والمتحكم في كفاءة الأداء ونجاح المؤسسات أو فشلها وبوجه خاص في القطاع السياحي باعتباره قطاع خدماتي بالدرجة الأولى، وانطلاقا من هذه الأهمية قامت المؤسسة مجال البحث بتوجيه اهتمامها بالعنصر البشري وزيادة فعاليته وتنمية طاقاته وزيادة قدراته ومساهمته في العمل من خلال تعليمه وتدريبه وزيادة وعيه وإدارته بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة.

ويعتمد النجاح في مؤسسات السياحية على الإدارة الفاعلة لمواردها البشرية وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة بنظرية رأس المال البشري أن الاستثمار والإستخدام الجيد لرأس المال البشري هو أحد الأسباب الرئيسية في النمو الاقتصادي، ومن هنا أيقنت المؤسسات السياحية في الوقت الحالي أن الموارد البشرية هي المفتاح الأساسي للنجاح والتقدم على المستوى المحلي والخارجي خاصة اذا أحسنت تكوين كوادرها البشرية وإكسابهم المهارات اللازمة بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين مختلف أعضاء التنظيم في المؤسسة السياحية، ومن هذا المنطلق يصعب وربما يستحيل أن تحقق المؤسسة أهدافها بدون قوى بشرية فاعلة، حيث أن القوى البشرية تمثل العمود الفقري في معظم أنشطة هذه الصناعة .

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض وتحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من بروز إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي انطلاقاً من نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل التطور التاريخي لهذه الإدارة وأهدافها العامة والخاصة، والوضع التنظيمي لهذه الإدارة من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي، والوظائف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة على هذه الإدارة، وأهميتها، وفي الأخير تم التطرق إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري وأهم النظريات والمقاربات التي درست الموارد البشرية

أولاً: بروز إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي.

يعد الاهتمام بالموارد البشرية أهم ظاهرة تشغل بال مسؤولي المؤسسات العامة والخاصة في الوقت الراهن، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية أهم عناصر المؤسسة السياحية ومصدر التمييز والتفوق وذلك استناداً لدور الذي تلعبه باعتبارها منبع الأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، وذلك نظراً للدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

1.1: نشأة وتبلور إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

لقد كانت أغلب نشاطات الموارد البشرية في الماضي منصب على الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وكان يطلق عليها إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة، وبعد الاهتمام الجزئي للعاملين ومتطلباتهم أصبحت تسمى إدارة الأفراد أو إدارة العلاقات الإنسانية، حيث تمثلت وظائفها في تعيين الأفراد وإمساك سجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد بالإضافة إلى متابعة الشؤون الاجتماعية وعملية النقل والترقية¹.

وبعد كل هذا تغيرت النظرة تغيراً جذرياً نحو وظائف ومهام الأفراد وأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية وذلك نظراً لقيمة هذا المورد باعتباره أغلى وأثمن الموارد المتاحة ومن هنا اتسع نطاق الموارد البشرية وأصبح يدور حول الفرد².

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتشابهة فقد مرت بمخاض تاريخي وحقب زمنية استجابة لتغيرات البيئة استمدت أفكارها من حقول عديدة كالعلاقات الصناعية، علم النفس، اقتصاد العمل، حيث تفاعلت هذه الحقول لتكون إدارة العاملين أو إدارة الموارد البشرية.

¹ عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2000، ص.69.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات الحديثة دراسات وممارسات)، مصر، المكتبة العصرية، 2007، ص.13.

وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شئون العاملين بالمنشأة، وإعداد سياسات موارد بشرية على أسس علمية بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى ما قبل الثورة الصناعية: وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، "ففي نظام العبودية أعتبر العامل كـممتلكات صاحب العمل يبعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم استمدها نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت أن من يملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل أجر بعد أجر الكفاف إلا أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يخضع للشروط الدخول في المهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكار للحرفة¹."

كما أن اقتصاد الدولة يعتمد بصورة أساسية على الموارد الزراعية وبعض المنتجات المنزلية الصغيرة وكانت ممارسات الموارد البشرية تتم عن طريق متخصصين في مجال تلك الأعمال لديهم الدرية والخبرة بمجالات العمل².

المرحلة الثانية ظهور الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، حيث اتسع نشاط الحرفيين الصغار وتضاعف الإنتاج بعد أن كان الأفراد يستعملون أدوات يدوية بسيطة أصبحوا يستخدمون الآلات حديثة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

¹ مهدي زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط.1، عمان، دار مجدلاوي، بدون سنة نشر، ص.10.

² صلاح الدين وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص.43.

1. التوسع في استخدام الآلات
 2. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
 3. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.
 4. إنشاء مصانع كبرى التي تستوعب الآلات الجديدة
- ومن وجهة تسيير الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، على الرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور السريع في الآلات، فقد كان ينظر إلى العامل سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلات أكثر من إعتماها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية «ورقابة الروتينية للعمل والعاملين ولقد ظهر في هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين»¹.

المرحلة الثالثة القرن العشرين: لقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها:

1. **حركة الإدارة العلمية:** من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) والذي لقب بأبي الإدارة وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- 1- التطور الحقيقي في الإدارة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط.5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص.35.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين¹.

ودعا تايلور على تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة والتجربة بدلا من الإعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ كما ركز على دراسة الحركة والوقت وأكد على أهمية تقييم العمل والتخصص الوظيفي.

كما قام هنري فايول الذي يلقب بأبو الإدارة بوضع المبادئ الأربعة عشر للإدارة التي نادت بتحقيق العدالة بين الأفراد وإعطاء نوع من الحرية في المبادرة².

نهيك عن ذلك قام ماكس فيبر في هذا المقام بتقديم النموذج البيروقراطي للإدارة حيث كان يهدف إلى تحقيق الرشد والعقلانية وذلك بتبني نظام صارم وإجراءات حازمة، حيث ركز على تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهيكلي للسلطة واستبعاد العلاقات الشخصية وضرورة العدالة بين العاملين، فالترقية بين العاملين تكون على أساس الجدارة وليس على مبدأ الأقدمية وهذا ما يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية³.

كما قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جليبرت وهنري جانت، حيث أضاف هذا أفكار جديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور ومن هنا كان اهتمام جانت منصب على الكفاءة الإنتاجية ونظام الرقابة والحوافز⁴.

2. نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وقد حاولت النقابات العمل زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام وسائل القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

1 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، عمان، دار حامد للنشر، 2006، ص.351.

2 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، 2000، ص.28.

3 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر، كلية التجارة جامعة القاهرة، ص.17.

4 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003، ص.30.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل للمصلحة رب العمل (الإدارة).

3. الحرب العالمية الأولى: لقد ظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم لتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون إدارة الموارد البشرية، ولكن اقتصر عملها على هذه الجوانب السابقة ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام مستقلة للموارد البشرية، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي للمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشأت الكثير من الإدارات الموارد البشرية في الكثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

4. ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت التجارب هاوثون بولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" (ALTON MAYO) اقتنعت هذه التجارب للكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

5. ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر: لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال الروتينية مثل حفظ الملفات العاملين وضبط

حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم نحو ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.¹

2.1: عوامل بروز إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي.

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، وهذه الأسباب يمكن حصرها كالآتي:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، مما ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، حيث سعت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل الحديثة الأكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من خلال وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص. 18- 19 .

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص. 14-15.

- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات¹.
- تأثير فلسفة الرجاء الاجتماعي التي تضم مجموعة من تشريعات تنص على تدخل الدولة لصالح الموظفين وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال إعطاء الفرص المتكافئة لجميع الموظفين والتدريب².
- بينما يرى السلمي أن السبب الأهم لتطورا إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين هامين هما:
 - اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة العنصر البشري، وهذه يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى ما هي في الحقيقة الأمر إلا عوامل مساعدة للإنسان.
 - اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الخدماتية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الخدمات³.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة موارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص.30.

² Lion C. Mégisssons, **personnel and human Resources Administration**, home Wood, Illinois: Richard D, LAWIN, 1977, P. 56-61

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص.44.

3.1: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات ولذلك تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من المؤسسة إلى أخرى وذلك بالنظر إلى الشخص المسؤول وحسب خطط واستراتيجيات المؤسسة، ويمكن اختصارها في الأهداف التالية:

3.1.1 الأهداف الرئيسية:

1. جذب الموارد: ويكون عن طريق التوظيف وهو من الاهتمامات الجوهرية للاكتساب العدد الكافي والمؤهل من اليد العاملة.
2. الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة: ويتم ذلك بوضع برنامج تسيير المسار المهني، وكذا العمليات التي لها أهمية في الترقية الداخلية.
3. التطوير: ويتم ذلك بتخصيص ميزانية معينة لتكوين وتطوير المستخدمين.
4. الفعالية: تمر عبر عدة عناصر، إبتداءً من الإكتساب والمحافظة على المورد البشري المؤهل للحصول على مستوى من النتائج ومراقبة تكاليف العمل، فالأهداف السابقة كلها تحقق الفعالية للمديرية والموظف¹.
5. التطوير والتدريب: يمثل التطوير الفعال عنصرا أساسيا بمجموعة العمل حتى تتمكن هذه المجموعة من الأداء بشكل جيد وتضمن المؤسسة أن لديها أشخاص قادرين على مواجهة التحديات الجديدة.
6. إدارة الأداء: يعتبر أداء الأشخاص العاملين في أي مؤسسة من أهم العوامل الخاصة بفاعلية هذه المؤسسة كما يمثل ذلك جزءا من دور المدير التنفيذي².

¹ Bessyer Des Hort (CH), **Stratégique des ressources humaines – Vue Une Gestion Ed D'organisation**, Paris, 1988, P.63.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط.1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص.20.

3.2.1 الأهداف الثانوية:

1. العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
2. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة والتأهيل ومساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة السياحية وتكوين قوى عاملة مستقرة.
3. استغلال طاقات وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
4. وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
5. إدارة وضبط عملية التغيير للتعود بالفائدة والنفع على المنظمة والفرد العامل.
6. إيصال سياسات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
7. توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمحفة.¹
8. تحسين حياة الأفراد العاملين مما ينعكس على الحياة الإجتماعية.
9. تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
10. تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
11. رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والعلمية والثقافية لهم.
12. انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتماشي الإنسانية في معاملة العاملين.²
- 12.12. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة.

¹ حمزة العلوان و آخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط.1، عمان، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، 2014، ص.61.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس 2004، ص ص 12-13.

إن تحقيق ما تقدم من أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة أفرادها.

13. توفير فرص العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً لإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل وأمراض المهنية ومنه فأهمية العامل البشري لا تقتصر على كونه عنصر من العناصر العملية الإنتاجية فقط، وإنما في كونه محركاً لهذه العملية، لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار موظفيها وتحضرهم لإنجاز المهام التي سيكلفون بها عن طريق سياسة تسييرية تهتم بالموارد البشري وتسمح بالإستفادة من قدرات وكفاءات وكذا طاقات عمالها.¹

ويمكن أن نوضح أهداف ونشاطات إدارة الموارد البشرية في الشكل الموضح رقم (1)

الأهداف العامة:	الأهداف التنظيمية:	الأهداف الخاصة:	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية
. البقاء	. الإنتاجية	. الجذب	
. التنافسية	. تحسين العمل	. الاحتفاظ	
. الربحية	. الإذعان القانوني	. الدافعية	
. المرونة	. الميزة التنافسية	. التدريب	
	. تكييف قوة العمل		

Schuler's, Manning human. Resources, 5th, Ed' 1995 , p.9

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط.1، لبنان، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص.13.

4.1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات ومصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين، وتترابط عملية التخطيط والتنمية أساساً مع بقية وظائف الموارد البشرية فنجد أبرز هذه الوظائف تتمثل في:

4.1.1 الوظائف الرئيسية:

أ. **تهيئة القوى العاملة:** ويقصد بها استحضار القوى العاملة بالنوعية والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تنجز أعمال المؤسسة، ويتم ذلك بالتعرف على توصيف الأعمال، والتعرف على إعداد العاملين، ومعرفة مصادر التي يمكن الرجوع إليها ومن ثم دعوتها للاستخدام لتمر بسلسلة الاختيار والتعيين.¹

ب. **تطور القوى العاملة:** وذلك من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت.

ج. **مكافأة القوى العاملة:** ويتم ذلك بعملية قياس الأداء وتقييم العمال ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم ذلك على تحديد الأجور والمكافآت.

د. **الحفاظ على القوى العاملة:** ويتم ذلك بالحفاظ عليها من حوادث العمل وأمراضه وتوفير شروط العمل ملائمة بعيداً عن مخاطر العمل وأمراضه، والحفاظ عليها عند الشيخوخة لتجنبها العوز والحاجة بعد أن أدت رسالتها في الإنتاج في سبيل خدمة المجتمع والمصلحة العامة والخاصة.²

¹ نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان، دار الصفاء للنشر، 2000، ص.15.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط.2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص.77.

4.2.1 الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

- أ. **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة بتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها من خلال تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ب. **تخطيط القوى العاملة:** يتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بأنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين من جهة وما هو متاح لها من جهة أخرى والمقارنة بينهما لاستخراج صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.
- ج. **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وانتقاءهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب وذلك بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- د. **تصميم هيكل الأجور:** يعمل على تحديد القيمة والأهمية بالنسبة لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد أجرة الوظائف كما تختتم الوظيفة بإدارة نظام الأجور لضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف.
- هـ. **تصميم أنظمة الحوافز:** تقوم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المميز، حيث يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.
- و. **تصميم أنظمة ومزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بأمراض العجز، البطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية أو اجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات.
- ي. **تقييم الأداء:** يعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها والذي يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم والتعرف عندئذ على أوجه القصور في هذا الأداء.

ن. التدريب: تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة ما عند إنشاء أي منظمة يتم اختيار مجلس المنظمة.¹

ثانيا: التنظيم الداخلي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة السياحية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحدياتها وتفوقها على منافسيها وأخذت مكانة إستراتيجية لا يستهان بها خاصة فيما يخص الهيكل التنظيمي الخاص بها الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

1.2: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

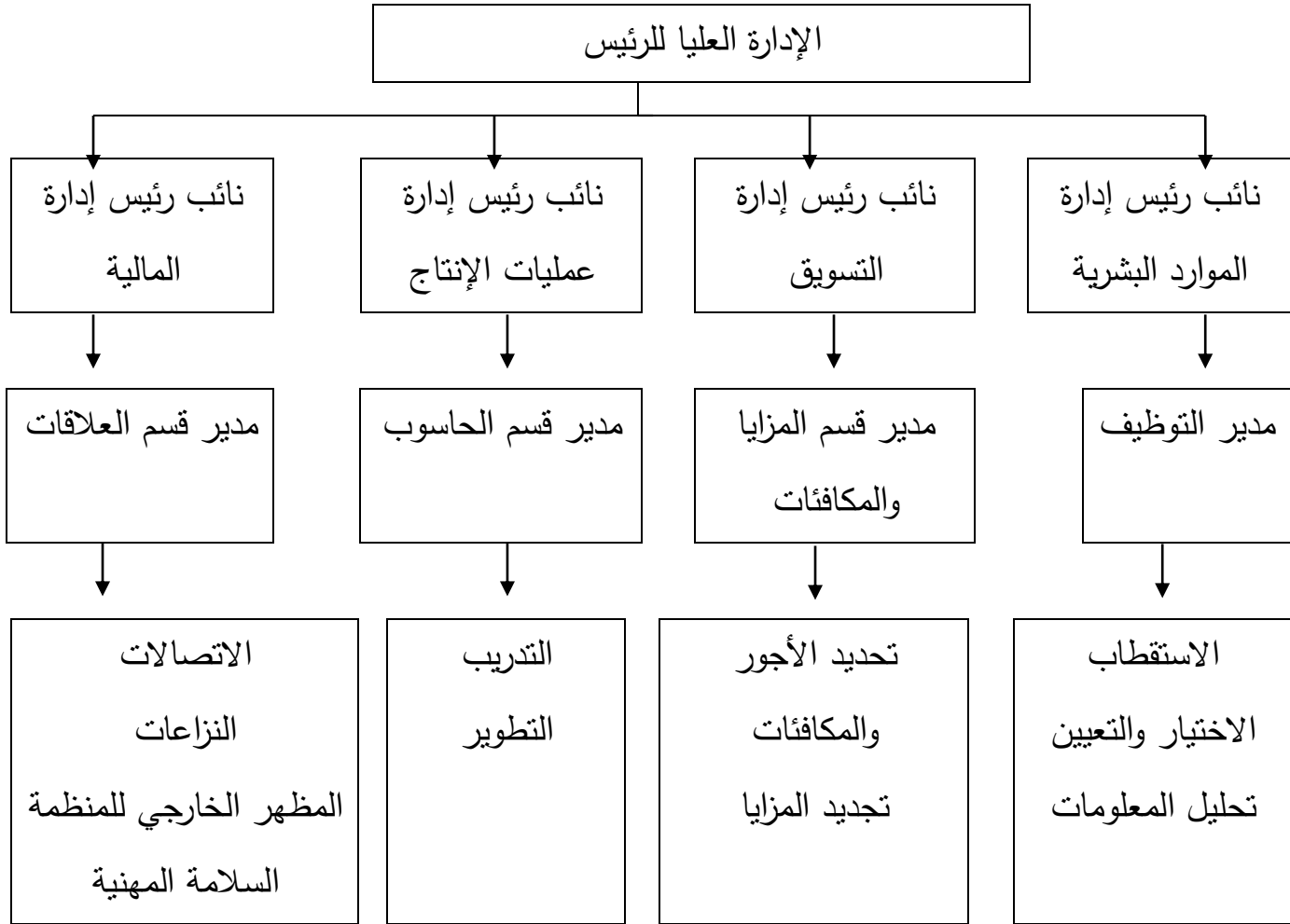
أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا إستراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة إلى أخرى لعدة عوامل أهمها: نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، وعدد العاملين في المنظمة، والهيكل التنظيمي العام لها، وقد يختلف الموقع التنظيمي من منظمة إلى أخرى لعدة عوامل أهمها:

- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- عدد العاملين في المنظمة بالإضافة إلى الهيكل العام الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.²

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية المصرية، 1989، ص ص. 171-172 .

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط.1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 16-17.

والشكل رقم(02): يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي



المصدر: الهيئي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص.53.

1.1.2 الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيكولوجية والاجتماعية للقيام بمهامها.¹

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط.1، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص.276.

غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال دخول وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لابد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة أنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة، وفي هذا السياق نتطرق إلى:

2.2.1 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

يتأثر وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها:

1. مقدار العبء الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأكثر من دور في أن واحد فعليها أن تقوم بالدور التشغيلي والمتمثل في صناعة قرارات التوظيف وخطط الإستقطاب إضافة إلى أنشطة التدريب، كما أنها قد تقوم بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الإستقطاب واستكشاف أسواق جديدة للقوى العاملة ووضع أنظمة الأجور وخطط التطوير الإداري علاوة على ذلك فإنها قد تساعد في تحديد حاجات الأعمال داخل المنظمة.

2. حجم المنظمة: فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل لبشري كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في إدارة الموارد البشرية والعكس صحيح.

3. خصائص سوق العمل: في الأسواق التي تتميز باستقرار ظروف العرض والطلب للموارد البشرية مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية وغالبا ما يعهد إلى أحد الأقسام بأداء وظائفها والعكس صحيح في حالة الأسواق غير المستقرة تزداد أهمية تلك الإدارة.

4. توفر الكوادر الإدارية الكفوة: إن الكوادر الإدارية في إدارة الموارد البشرية تمثل عائقا أمام المؤسسة في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد

أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة".¹

ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع بمعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية لكي يكون مؤهلا لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه".²

3.2.1 الأشكال التنظيم الداخلي للإدارة الموارد البشرية: هنا يلاحظ أن بعض التنظيمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تُبنى على أساس السلطة التنفيذية وأخرى على أساس السلطة الوظيفية والنوع الثالث يجمع بين السلطتين التنفيذية والاستشارية وقد أدى ذلك إلى تباين التنظيم الداخلي على النحو التالي:

في التنظيم الرأسي: يكون مدير الموارد البشرية ممارسا لسلطة كاملة على كل الأنشطة والتي يعتبر هو مسؤولا عنها، فكل عضو في الهيكل التنظيمي يعتبر مسؤولا مباشرا أمام رئيس واحد، كما يكون المدير مسؤولا أيضا عن أية وظيفة قد تسهم بطريقة مباشرة في الأداء الولي لوظيفته.³

أما في التنظيم الوظيفي: يكون لمدير الموارد البشرية سلطة على الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي يعتبر هو المسؤول عنها وفي الأقسام الأخرى وهي سلطة وظيفية، وهو باستطاعته إصدار تعليمات والتوجيهات وتوجيه الوظائف الأخرى المتعلقة بإدارة الأفراد داخل المنظمة ووحداتها وفروعها حيث يهتم قسم التوظيف بالأمر المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة في حين يهتم قسم التدريب بتطوير علاقات العاملين بغرض إعدادهم للمواقع الإدارية عليا أما قسم العلاقات فهو يهتم بنوعين من العلاقات علاقات العمل أي علاقة

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.48.

² محمد الصريفي، هندرة الموارد البشرية، ط.1، مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص.81.

³ نفس المرجع، ص ص.82-83.

المؤسسة بالاتحادات العمالية وعلاقات العاملين وذلك بمتابعة حركة العاملين بالإضافة إلى التأكد من أن قنوات الاتصال من القمة و القاعدة في الهرم التنظيمي للمؤسسة.¹

أما فيما يخص التنظيم الرأسي الوظيفي: ففيه يمارس مدير الموارد البشرية سلطة التنفيذية وحق إصدار القرارات لمروؤسيه في النواحي المتعلقة بالعمل داخل إدارته، وإلى جانب ذلك يقوم مدير الأفراد بتقديم النصح للرجال الإدارة العليا في القيام بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الأفراد وفي إعداد وتنفيذ برنامج إدارة الموارد البشرية فيما يخص الاختيار والتعيين والتدريب الأجور وما إليها من أنشطة إدارة الموارد البشرية. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بالرقابة والتأكد من تنفيذ السياسات الموضوعة ووضع معايير الأداء التي تمكن الإدارة من الحكم على منجزات الأفراد وتشخيص الإنحرافات.

وقد شاع هذا التنظيم الأخير في الكثير من المشاريع الكبرى والمتوسطة، حيث إن إتباع التنظيم الرأسي يلقى الصعوبات عند زيادة نطاق أنشطة القسم التنفيذي إذ لا يستطيع المدير أن يلم بكل أنشطة قسمه فيستعين بالأخصائيين كاستشاريين، أما في التنظيم الوظيفي فقد تهمل الإستشارات، وفي الحقيقة أنه مدير تنفيذي إستشاري.

2.2: علاقة إدارة الموارد البشرية بالموارد الأخرى

عند إنشاء أي منظمة يتم اختيار مجلس الإدارة أو هيئة إدارية لوضع الخطط العريضة لسياسة المنظمة في كافة المجالات، ويكون مجلس الإدارة أو الهيئة الإدارية مسؤولاً أمام القرارات التي يتخذها، لهذا يسعى أعضاء مجلس الإدارة لاعتماد السياسات التي من شأنها أن تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة، بناء عليه يقوم مجلس الإدارة بإنشاء الإدارات الرئيسية لإنجاز أعمال المنظمة، إن أعمال ونشاطات هذه الإدارات ذات صلة ببعضها البعض فلا يمكن أن تعمل إدارة بمنأى عن الإدارات الأخرى، حيث أن عمل

¹ أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ط.3، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص.17.

أي منهم يعتمد إلى حد كبير على الإدارات الأخرى، لو نظرنا إلى الإدارات في الشركات والمؤسسات وأنواعها لوجدنا إن هناك قطاعين رئيسيين في تلك المؤسسات هما:

أولاً: القطاع الإنتاجي، أو التنفيذي مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

ثانياً: قطاع الخدمات، وهو القطاع المساند لقطاع الإنتاج مثل إدارة الموارد البشرية، حيث تتمتع هذه الإدارة في المؤسسة بالسلطات التالية:

- سلطة استشارية: فهي تقدم النصيحة والإرشاد لإدارات الأخرى لأداء مهماتها.
- سلطة تنفيذية: وهي خاصة بالموظفين الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية نفسها.
- سلطة وظيفية: تستمدّها إدارة الموارد البشرية من السلطة الممنوحة لها من الإدارة العليا، والتي تكفلها، وبالتنسيق معها أن تقوم بوضع سياسات وتعليمات تغدو نافذة على كافة الموظفين في المنشأة مثل تعليمات الحضور والإنصراف.¹

3.2: التحديات التي توجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين والمنظمة معاً، ومن هذه التحديات نذكر:

- ❖ التحديات لعالمية ونقص ذلك التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا المعلومات وهذا ما أحدث تغييراً في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظراً لانتشار الشركات العملاقة والمتعددة الجنسيات مما أدى إلى تغيير جذري في وظائف الموارد البشرية.
- ❖ تحديات الجودة وهذا ما أكدت العديد من الدراسات على أهمية الجودة كميزة تنافسية بحيث يعتبر كتحدي من نوع خاص أمام إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري من المعايير الأساسية للجودة.²
- ❖ التغيرات في تراكيب القوى العاملة.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص.21.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.35.

- ❖ عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
 - ❖ تغيير القيم والاتجاهات.
 - ❖ زيادة حجم القوى العاملة.
 - ❖ تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
 - ❖ زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل.
 - ❖ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.¹
 - ❖ تغيير ثقافة المجتمعات من قيم وعادات ومفاهيم وامتزاج الحضارات.
 - ❖ زيادة الوعي البيئي والمجهودات في سبيل تحسين جودة الحياة لدى الأفراد والمجتمع.
 - ❖ تنوع الموارد البشرية من حيث التركيب الديمغرافي وارتفاع مستوى الدافعية والطموح.²
- 4.2 الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:** يقصد بها الإستجابة للتحديات السابق ذكرها، هناك جملة من الإجراءات ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن الاستفادة أكبر من هذه الموارد ويمكن إيجازها فيما يلي:
- 1. إيجاد ظروف عمل أفضل:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.
 - 2. التوظيف الموظفين القدامى:** حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:
 - إسهامهم في تطوير المنظمة نظرا للخبرة التي اكتسبوها.
 - استعدادات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في الظروف التحدي دون التركيز على المادية.
 - التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

1 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص. 103-108.

² علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2003، ص.3.

- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.¹

3. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغيير في السوق العمل وتكنولوجيا المتطورة، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود بالإضافة إلى مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو تكنولوجيا المعلومات.

4. التوظيف: ويتم ذلك من خلال وجود قاعدة البيانات والتي تساعد في الحصول على معلومات فورية نحو العمال الحاليين والجديدين وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

5. التدريب والتنمية: من خلال معرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعلم عن بعد... الخ.

6. الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين....

8. التركيز على التمييز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة وتحديات البيئة وفق ما يلي:

- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.²
- تحسين المنافع والحوافز وتوفير الاستقرار الوظيفي.
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.

¹ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.32.

² نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الزاهران للنشر والتوزيع، 2002، ص.400.

- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.
- 5.2 العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

إن قدرة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة وتحليل ووصف الوظائف سواء تعلق الأمر بالإختيار والتعيين، الأجور والمرتبات

والتدريب، والتنمية المهارات الإدارية، ليست مطلقة وإنما يحددها مجموعة من التغيرات الداخلية التي هي عبارة عن مجموعة من العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، من أهمها:

5.2.2 التغيرات التنظيمية الداخلية: المتعلقة باستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على طلب للموارد البشرية، المتمثلة في الخطط الطويلة الأمد المتعلقة بالإنتاج وتوسع في الأسواق والخدمات المقدمة، مما يؤثر ليس على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعية هؤلاء الأفراد. وكذا حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

5.3.2 التغيرات التنظيمية الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية. من أهم تلك العوامل ما يلي:

1. العوامل الاقتصادية: وتتمثل في عمليات التنمية والتطوير الإقتصادي في كل القطاعات وكذلك التغيرات في الأسعار وحالة الإقتصاد القومي والظروف المحيطة به التي لها تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث نجد مؤشرات اقتصادية مثل الدخل القومي، والنمو الاقتصادي، التضخم، وأفاق السوق والطلب كلها عوامل تؤثر سلباً وإيجاباً على طلب الموارد البشرية.¹

1 سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، 2001، ص.58.

2. العوامل الإجتماعية والسياسية: تتمثل هذه التغيرات بتأثير الدولة على المنظمات من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بنمو باتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية بالإنتاجية وتأثير على المنظمات من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة إليها¹.

وكذا الاهتمام بقضايا حقوق الإنسان واحترام حريته واختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة وتطوير نظم الضمان الإجتماعي وتعويضات البطالة، وإنشاء النقابات للدفاع عن حقوق العمال، حيث أصبح العامل واعيا بكرامته وقيمة عمله².

3. العوامل التقنية والتكنولوجية: ونقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

كما اتجهت الصناعة في بداية القرن العشرين إلى استعمال أكثر الآلات المتطلبة ليد عاملة أكثر تكويننا وأهمية في المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى حاولت هذه الأخيرة إلى طلب عمال إدارة أكثر تكويننا تقنيا، وتجاريا وعلميا، فقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في إظهار الدور الخاص بالعامل بالمؤسسة أكثر فأكثر، حيث لا يمكن اعتبار العامل كما كان في الصناعة بعد أن أصبح بإمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهماله لها أو تأثيره سلبيا على العمل والمؤسسة ككل³.

4. العوامل التعليمية. تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من

1 محمد لمين مراكشي، فاعلية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2005، ص.30.

2 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003، ص.6.

3حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص.127.

حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في:¹

- ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛ تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة للتنمية الاقتصادية، مما تسبب فائض بطالة بين الخريجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال، حيث تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في هذه الحالة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

5. البيئة الثقافية: وتشمل عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم تؤثر على قدرة المؤسسة، حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بالثقافة الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاته وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها².

فالتطور السيوسيوثقافي ووجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة تعرض تغيرات جوهرية في أسلوب معيشة الأفراد وأسلوب تفكيره... واتجاهات المجتمع ومواقفه من

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، 2000، ص.48.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط.1، الأردن، دار حامد، 2000، ص.22.

التجمعات العمالية للمنظمة (اتحادات العمال، النقابات)، بالإضافة إلى مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي وكذا انتشار الأمية والأمراض وهذا ما يعكس المستوى الصحي¹.

ثالثاً: فاعلية الإستثمار في العنصر البشري والمقاربات النظرية للدراسة الموارد البشرية.

1.3: مفهوم رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو مفهوم اقتصادي وضع من طرف «ثيودور شولتز» (W.Schultz Theodore) سنة 1902 ثم ضبط من طرف غاري بيكر (Baker Gary)

يهدف إلى تفسير النتائج الإقتصادية لتراكم المعارف والكفاءات من طرف فرد أو منظمة.²

يتمثل رأس المال البشري في مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد³ وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى. كما يعتبر رأس مال البشري مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والخصائص والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية⁴.

يعرف "رأس المال البشري" على أنه مجموعة من المعارف والمؤهلات والكفاءات والمميزات الخاصة والفردية التي تسهل خلق الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية.¹

¹ رأفت أبو فرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1995، ص.4.

² Site web de l'encyclopédie libre Wikipédia (http://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain)

³ David Begg, Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch, **Macro-économie**, Ed. Dunod, Paris. 2002. P. 94.

⁴ رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص. 17.

ورغم الاهتمام البالغ بتأثير العنصر البشري على إحراز النتائج، إلا أنه لم قابله اهتمام مماثل بكيفية قياس هذا التأثير، وهذا لصعوبة قابلية ذلك العنصر للتقييم، التطويع، الإدارة بالمقارنة بباقي العناصر لذلك كان يتم تقييم قوة العمل بكمية الإنتاج دون الإهتمام بكيفية الأداء أو مدى إشباع العمل لاحتياجات الأفراد كبشر.

وقد ظهرت مؤخرا الكثير من الدراسات والأبحاث الجادة حول كيفية قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري، وبناء عليه تم التوصل إلى مجموعة من القياسات الكمية التي بدأ تطبيقها منذ التسعينات وزاد من أهمية تلك القياسات النقص الواضح في المهارات والموهب في سوق العمل على مستوى العالم، مما دفع الكثير من المنظمات إلى عدم الاهتمام فقط بتحليل البيانات الخاصة بالتكفل، ولكن إلى بذل جهد لتطوير العنصر البشري لتعويض الانخفاض في إعداد العمالة الماهرة على كل المستويات.

وللحفاظ على ميزة تنافسية في أسواق القرن الواحد والعشرين، ولإيجاد أساليب لزيادة فعالية رأس المال البشري من خلال توافر بيانات صحيحة يعتمد عليها في كيفية الاستثمار في طاقات البشر الإنتاجية، ويعتبر هذا هو الممر الوحيد والعملي لحل المشكلات الاقتصادية.

2.3: أهمية الاستثمار وتنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي : إن تحقيق تنمية سياحية حقيقية لايتأتى إلا من خلال تحفيز وزيادة الاستثمار في القطاع السياحي من خلال تنمية مورد بشري، وهذا ما يفرض ضرورة وضع إستراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي توازيا مع باقي الاستراتيجيات كالتطوير التعليم السياحي من خلال إستراتيجية بناء قدرات ومهارات سواءا للطلبة الجامعي أو العامل في القطاع السياحي عبر

¹ Alain Chamak, Celine Fromage, **le Capital Humain Commont le Développer et l'emluer** luaison Edition, 2006, p.17.

التعليم والتدريب والتأهيل من أجل توفير مورد بشري متميز بالوعي والحاظق الماهر في أداء مهنته السياحية، وتلبية احتياجات السوق المحلية من العمالة الفندقية والسياحية.

كما تظهر أهمية التكوين في رفع كفاءة وقدرة ومهارات الموارد البشرية وتمكينهم من الإبداع والابتكار وتقديم خدمات ذات جودة إن توفير العمالة المؤهلة والمطلوبة للممارسة النشاط السياحي تمثل نقطة ذات أهمية كبرى من وجهة نظر المهتمين بالسياحة، فلا يكفي إقامة المشروعات السياحية الضخمة وتخصيص رؤوس الأموال الكبرى لها ولا توفر من يقوم بشؤونها تشغيلًا وإدارة، فالعمل في القطاع السياحي يتطلب قدرات فنية.

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الإقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

إن النظرة إلى العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، ليست بالشئ الجديد، فهي من الأفكار الكلاسيكية للاقتصاديون الكلاسيكيون - بدورهم - كآدم سميث وألفريد مارشال وغيرهم.

ويعد التعليم كأحد العوامل التي تشكل شخصيات الأفراد المهنية وتحدد مدى مساهمتهم في العملية الإنتاجية وازدهار الاقتصاد، وبالتالي توجب النظر إلى التعليم بمنظار الكلفة والعائد والاستثمار، وهذا ما أضافه اقتصاديون آخرون كانت أعمالهم باكورة ما يعرف اليوم باقتصاديات التعليم، أمثال «ثيودور شولتز» في مقالته الشهيرة في مطلع ستينيات القرن العشرين الإستثمار في البشر ، وتأثر بأعماله وتفاعل معها إلى حد كبير كل من «غاري بيكر» و«جاكوب مينسر Mincer Jaco» ، بؤادر نظرية رأس المال البشري (Theory Capital Human)، بالإضافة إلى العديد من العلماء الذين سلطوا البحث حول رأس المال البشري.

ولذا يجب على كل القطاعات والمؤسسات تحديد الأهداف الإستراتيجية التي ترتكز أساسا على الاهتمام الكبير بتكوين المورد البشري وتطوير إمكانياته، هكذا فإن Schultz

ذهب إلى أن الاستثمار الذي يقوم به المجتمع في تكوين الموارد البشرية وتطوير قوة العمل يمثل استثمارا اقتصاديا يولد عائدا يشارك في النمو الاقتصادي للدولة وان هذه المشاركة قابلة للقياس الكمي¹.

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن استثمار فيه. فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي .

وفي هذا الصدد، تزايدت الاهتمامات بالاستثمار في الرأس مال البشري باعتباره العنصر الأكثر نموا ومن بينهم الاقتصادي غاري بيكر، حيث ركز على فكرة الاستثمار المال البشري من خلال التعليم والتدريب،إلخ.

وقد أكد علماء الإقتصاد على أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو والتنمية الإقتصادية، حيث ذكر " آدم سميث (A. SMITH) في كتابه الشهير " ثروة الأمم " أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركن أساسي في مفاهيم رأس مال الثابت ، وحقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه .

كما أكد " ألفريد مارشال (A. MARSHALL) على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع قيمة هو رأس مال الذي يستثمر في الإنسان فعن طريقه تتقدم الأمم والاقتصاد ذو قيمة محدودة أن لم يستغل في

¹ عداد رشيدة وآخرون، الإستثمار في رأس مال البشري في القطاع السياحي كمدخل للتنمية السياحية المستدامة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 10، نوفمبر 2017، ص.426.

سبيل تقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحولت من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق تقدم منشود.

أما وليام بيتي (William. Petty) يؤكد على أن العدد الكبير للسكان شيء إيجابي إلا أن احتمال وجود العباقة فيه أكبر من العدد أقل¹.

فتوفير رأس المال البشري المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزين بالتكوين والتعليم يسمح بتحفيز الإنتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد وتطبيقها في مسارات الإنتاج²، أي عن طريق إدراج الابتكارات والتكنولوجيات والوسائل الإنتاجية الجديدة في عملية الإنتاج والنشاط والاستفادة منها .

أما أهمية فكرة تقسيم العمل عند آدم سميث نابعة من أهمية تراكم المعرفة لدى الأفراد العاملين والمختصين في إنتاج نوع معين من السلع، وهذه الفكرة دعمها ألفرد مارشال بتأكيد على أهمية العقل البشري في التصدي للإنتاجية الهامشية التي تعد أكبر معوقات النمو الإقتصادي .

3.3: المقاربات النظرية الكلاسيكية في تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية له علاقة أساسية بالأفراد كان وسيظل انعكاسا للواقع السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والثقافي لمجتمع المؤسسة، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة وفي أي فترة من فترات تطورها. 1. حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه الحركة في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقد عملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد

¹ William Petty, Charles. Jones, **Théorie de la Croissance Endogène**, Traduction : Fabrice Mazerolle. Ed. De Boeck Université S.A. Paris, 2000, P. 94.

² Kuznets. In : Gay Maurau, **Démographie économique**. Ed. Breal. Paris, 2002, P. 138.

متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وبالتالي يتعرض الأفراد لإنهاء العمل الفوري .

و ظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ "فريدريك تايلور"(Frederik Taylor)، فرانك و ليليان، هنري جانت و جلبرت (Frank and Lillian (and Lillian Henry Gantt , and Gilbert)، مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة، سمي (O.S.T) بالتنظيم العلمي للعمل حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، كما ركز " تايلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، و الوسائل و الأدوات المستخدمة، و الزمن اللازم لكل مهمة، و من خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، و هنا يلح تايلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافآت أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح¹ "

ومن خلال دراسات وتجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب، و هنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل،

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العمومية، 1986، ص.36 .

و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية؛ و قد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و من أهم مبادئها:¹

1-اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، و هذا من خلال اعتمادها على التخصص و تقسيم العمل.

2-تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، و يتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم و تتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين و المسيرين، ومن هنا استخدم تايلور دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى من متوسط الإنتاج اليومي و هذا لما لعبته دراسة الزمن و الحركة التي حلت محل الحدث و التخمين، والوصول إلى أدق الحركات أداء العمل في أقل وقت ممكن .

3- تزويد العمال بحافز مادي تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل مقابل ما يبذلونه من عمل.

كما حدد تايلور "كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة، في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال وهذا ما أطلق عليه عملية تنمية الموارد البشرية.²

و تلى محاولات "تايلور" دراسات الزوجين "فرانك و ليليان جلبرت" و هذا من خلال الدراسات التي قاما بها و المسماة "دراسات الحركة و الوقت"، حيث ركزت الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة، و تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره، أو

¹ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية، دار المعارف، 1981، ص.125 .

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط.1، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص.28 .

يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع، و استطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات و تجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة و الذي ينطلق من " أن الأفراد كسالى و أنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم " و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال، و ضرورة الاختيار و التدريب والاهتمام بالحوافز النقدي .

ومن هنا يمكن القول أن " مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة ¹ " وهذا لخدمة المبادئ الرأسمالية؛ وبهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التفسير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف " بنظرية الآلة " ².

2- نموذج الإدارة الفايولية:

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان، يفترض أنه " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر ³ "

¹ قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص. 143 .

² محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، جامعة عين شمس، 1975، ص. 62.

³ قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص. 143 .

وكان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى "هنري فايول" والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، الأمر والرقابة، كما يذهب "فايول" في هذا الصدد إلى أن الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات - تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال، فقد اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافئات وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه"¹.

فالإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ، وبدون هذه الأخيرة -على حد تعبير فايول- ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع أن يضع أربعة عشرة مبدأً من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي² :

1-تقسيم العمل و التخصص : يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

2-السلطة و المسؤولية : و تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3-الضبط و الربط : إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4-وحدة الأمر : و تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

5-وحدة الهدف : و تعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

6-أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية : و هذا يعني أنه عندما تتعارض

مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

7-عوائد العاملين : يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين

والمنظمة.

¹ عبد الكريم درويش / ليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، 1976، ص.208.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص.30 .

- 8-المركزية : إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9-التسلسل الرئاسي : لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
- 10-النظام : على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي استخدما أمثل.
- 11-العدالة : لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12-استقرار العمالة : لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
- 13-المبادأة : لابد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع.
- 14-تنمية روح الجماعة : يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.
- وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال التنظيري إلا أنها كسابقتها - الحركة العلمية- انطوت على نقائص يمكن إجمالها في:
- إن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي، وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال، وبالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.
- 3-النموذج البيروقراطي الفيبيري:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنه انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الإعتبارات الموضوعية

والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم " من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة¹ "

ويعتبر " ماكس فيبر " أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الإتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الإتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك؛ ولهذا بنى " ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- 1-**التخصص و تقسيم العمل** : وهو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.
- 2-**التسلسل الرئاسي** : ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسهم.
- 3-**نظام القواعد** : و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
- 4-**نظام الإجراءات** : ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5-**نظام من العلاقات غير الشخصية** : و هو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.
- 6-**نظام اجتياز و ترقية العاملين** : و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزاء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.

و ما يمكن قوله هو أن " ماكس فيبر " قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها، و أطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين و الأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية، و كذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص. 33 .

الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة ؛ " كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل و بالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين .¹ وعلى حد تعبير " ماكس فيبر " فإن السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو تفوقه الفني وكفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية، ويرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة، والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية² "

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم المنظمات؛ ومبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة، ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور، ومن أهم عيوب النظام البيروقراطي يمكن تلخيصها في النقاط التالية³ :

- 1-تضخم الأعباء الروتينية.
- 2-عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات و اهتمامهم فقط بالإجراءات.
- 3-شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، و انتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.
- 4-تشابه في شكل السلوك و توحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.

- 5-القضاء على روح المبادأة و الابتكار و النمو الشخصي.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1974، ص.160.

² محمد علي محمد، مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع، الإسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص.83 .

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص.34 .

و في الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية، نموذج العملية الإدارية و النموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تتدرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، و أنهم غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل، و أنهم غير عقلانيين، و يمتازون بالانفعال، و لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة، و عليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني، رشيد، وقوي على العاملين، و ذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات، و يمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي، و رسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها، و وضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم .

4.3 المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

1. حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية. ويمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية " :

- ✓ يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- ✓ يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- ✓ أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.

✓ يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

✓ على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "التون مايو" و"فولت" و"روثلز برجر"؛ هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام بالعنصر البشر.

ومع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضاً مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني.

فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضاً؛ فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

إذن، أبحاث ودراسات "التون مايو" و"روثلز برجر" و"فولت" كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلاً قوياً على أهمية العنصر البشري في الصناعة¹

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكيات، والواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد لا

¹ خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995، ص.15.

يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل و بالتالي فإن " السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي، فالفرد هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعات و أهدافها¹ .

ويظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية، فعناية " التون مايو " بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج، ومن هنا أبرز " مايو " بعض الاختلافات الواضحة منها: تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات والمواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل.

وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية – كما زعم التaylorيون بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان وهي العوامل النفسية والاجتماعية، ويمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي² :

- الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.
- تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
- اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة وبين مختلف الجماعات، لا بكونه ممثل للسلطة.
- التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

2. نظرية العلوم السلوكية:

نظرا للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء

¹ كامل بربر ، ، المرجع السابق، ص. 16 .

² خلفان رشيد، المرجع السابق، ص. 21 .

النجاح في الأعمال؛ فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة و التدليل و الإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ؛ و من أهم رواد هذه الحركة كل من " دوجلاس ماكريجور" و " فريدريك هرزبرج " و " كريس إرجيرس " و " أبراهام ماسلو " و آخرون، و يمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين و تلخيصها في المبادئ التالية¹ :

- يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصممًا ومهيئًا ومساعدًا على النجاح.
- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
- يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص.37.

على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للأخرين.

- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف.
 - يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يكون ديمقراطيا مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف الظروف.
 - يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى أو من منظمة لأخرى، ويمارس أعمال في عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.
 - إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ؛ ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل، ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.
- وبعد التطرق إلى أهم مبادئ " نظرية العلوم السلوكية " والتي اهتمت وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل، وهذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري والمنظمة.

3. نظرية تدرج الحاجات أبراهام ماسلو:

يركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات و هي

الحاجات الأقل إلحاحاً¹، و يمكن إدراجها كآلاتي : حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان و الأمن و حاجات فسيولوجية.

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام و الشراب ... تأتي في المرتبة الأولى و هي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان " و هي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة و هي تشكل دافعا للفرد و إن كانت الحاجات الأخرى مشبعة² " ؛ ثم تليها حاجات الأمن و التي تعبر عن الوقاية من الخطر و التهديدات، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، و هي حاجات تمثل حاجات نفسية في مجال العمل، و تليها الحاجة إلى الاعتراف و التقدير وهي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد، ونصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات و هي حاجات عليا كما أنها دور الدافع و الموجه لسلوك الفرد.

ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي:³

1-الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

2-حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد وعقاب.

3-الحاجات الاجتماعية: وتشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم... الخ.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، فيفري، 2001، ص. 118 .

² عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2001، ص. 139 .

³ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص. 120 .

4 -حاجات التقدير: ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

5-حاجات تحقيق الذات: وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والإبتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداءً من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي، هذا و تكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها، و هو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد.

الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي ونشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد انتهاز الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالراحة.

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات " لماسلو " يمكن القول إن هذه النظرية تعتبر موجهة فعلا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها، وتعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد، وقد اعتمد عليها المفكر " هرزبرج " كثيرا في أعماله والتي سنوجزها في النقطة اللاحقة.

4.نظرية العوامل المزدوجة فريدريك هرزبرج:

يعتبر "هرزبرج" من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات، و قد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين : الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل و، الثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل، و لقد كانت مفاجأة "هرزبرج" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماماً ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و عدم الرضا)، و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)، و مجموعة العوامل الدافعة

فالعوامل الوقائية تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف.

وعليه فإن تحقيق الإستغلال الأمثل للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساوياً للصفر، و عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، و أن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل¹.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص.141.

وتتمثل العوامل الدافعة في: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.¹

وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة و التي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع - كما سلف الذكر - و تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "لماسلو" ذلك أن "هرزبيرج" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية "ماسلو" حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير .

وقد استطاع "هرزبيرج" أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة وطموحات الأفراد في العمل خاصة، وهي طريقة إثراء المهام والتي أراد من خلالها أن يحدث تغيرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة، وهي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام وهي:²

- إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة.

¹ راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص. 144 .

² خلفان رشيد، المرجع السابق، ص. 25 .

- الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
 - الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.
 - منح العمال سلطة متزايدة ونوعاً من الحرية في طريق إنجاز عملهم.
 - إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها إنجاز عملهم.
 - إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفوذها من قبل
 - تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالاً ماهرين.
- وزيادة على ذلك فقد وضع " هرزبرج " بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته، وبذلك فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث والدراسة، من خلال إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل وبهذا جعلت من عامل الإنتاج أحد اهتماماتها الرئيسية في التنظيم.

رابعاً: سياسات إدارة العنصر البشري في قطاع سياحي

1.4: سياسة تكوين العنصر البشري في المؤسسة السياحية

يعتبر المورد البشري أهم مورد المؤسسة ،هذا الآن نجاح المؤسسة السياحية يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم، وعليه فإن للتكوين دور أساسي في زيادة فاعلية المؤسسة من خلل تحسين المهارات وتطوير قدرات الموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والإستمرار والتطور.

1.1.4 مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ، التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ:¹

- يجب أن يكون هدف التكوين تلبيّة الاحتياجات التكوينية، الواضحة والمحددة.
- يكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.
- استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواظبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.
- تعميم التكوين حتى يشمل كل فئات العاملين في جميع مستوياتهم، من القاعدة إلى القمة.
- واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ورفع مستوى المكونين.
- يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع.
- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات جديدة.²
- متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة في استعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها.
- ربط التكوين ببرنامج التدعيم، بعد تعلم المهارات من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الثواب ،أو العقاب ، من الدعامات الإيجابية وجود

¹ محمد جمال برغي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة، ص ص.310-312.

² حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية، 1991، ص ص.260-262.

فرص للترقية، وزيادة الأجر، لذلك يجب على الإدارة التحقق وجود نوع من التناسق بين برنامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقا لمتطلبات وظائف الأعمال إذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع لذلك إجراء نقابي أي يستخدم نظم العقوبات وماهي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث تقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك، لذلك يلعب التكوين دوراً أساسياً لتعليم هذا السلوك والانضباط التنظيمي .

- ضرورة الممارسة بالنسبة للمتكون، لكي نكسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم.
- ضرورة مراعات التفاوت بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم واختلافات الأفراد باستخدام أجهزة تكوين التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الإختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.¹
- ضرورة ربط التكوين بالتكنولوجيا والأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المؤسسات والوصول إلى التكوين المتطور يحقق أهداف التنمية الإدارية، فالمؤسسة نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب عند إعداد المخطط التكويني مراعات الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية.²

1.2.4 أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة، فله فائدة إجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة والفرد ككل في المجتمع، ويمكن حصر هذه نتائج كالآتي:

¹حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص.260.

²عيساوي عبد الرحمان محمد، علم النفس الإنتاج، مصر، دار المعرفة الجامعية، ص.65.

- يساعد التكوين المورد البشري في المؤسسة على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تعرقل العملية التنموية في المؤسسة.
- تخفيض معدلات الدوران في العمل لأن التكوين يؤدي دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.¹
- زيادة الإنتاجية لأن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.
- ربط التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوافر لديهم حاجات على مستوى أعلى، وهي الحاجة إلى تأكيد وتحقيق الذات، والحاجة إلى الاعتبار والتقدير والحاجة إلى الإستقلال، والحاجة إلى المكانة والمنزلة العالية.
- زيادة وضوح الأدوار في عمليتي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل المبنيتين على أساس المعرفة المستندة إلى التكوين.
- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغييرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
- * زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى في تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.²
- مساعدة المؤسسة على الانفتاح على العالم الخارجي، بالانفتاح على الأسواق ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد التكوين في تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

¹ سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، ص.186.

² نظمي شحادة و آخرون، مرجع سابق، ص.115.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال.
 - تطوير أفكار الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- تعود أهمية التكوين على كل من المؤسسة والفرد العامل بها فالأولى تستطيع من خلاله توصيل الخطط العملية، وتوضيح الخطط التنظيمية والثانية بالنسبة للعامل، يصبح قادر على الانتماء إلى العمل والفهم الجيد له.

1.3.4 أهداف تكوين المورد البشري في قطاع السياحة:

- الحجم الكبير لليد العاملة الذي يستقطبه قطاع السياحة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى.
- السياحة هي صناعة خدمات حيث المورد الاستراتيجي الأهم هم الأفراد، حيث يعتبر المورد البشري الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، وتحقيق الجودة، ومن الواضح أن جودة الخدمات السياحية من جودة الموارد البشرية فهي المسؤولة عن تصميم الخدمات والتسويق لها وتقديم أنشطة السياحة بطبيعتها قائمة على العلاقات البشرية، والتي تمثل المادة الخام لهذه الأنشطة، ذلك أن السياحة في أكبر شطرها تدل على التعارف ما بين الشعوب، وبالتالي الاحتكاك ما بين الأفراد، وهو ما يستوجب موارد بشرية ذات سلوك نوعي.
- تستلزم جودة الخدمات السياحية توفر العاملين في السياحة على مهارات خاصة، كمهارات التعبير والبيان، مهارات الاتصال والتسويق ومهارات صيانة المواقع والمعالم السياحية، وهي مهارات غير قابلة للإحلال عن طريق الوسائل التقنية بل يتعين الاعتماد على التكوين المستمر لهؤلاء العاملين ووفقا للظروف والمواقف المتجددة.
- يعتمد الإبداع والتطوير في المنتجات السياحية بصورة أساسية على مساهمة المورد البشري، فهو يعتبر محور الابتكار السياحي.

• يعتبر قطاع السياحة من أكثر القطاعات الاقتصادية المولدة لفرص العمل التي تحتاج إلى تأهيل وتدريب وتعليم، حيث تظهر أهمية تأهيل حيث تظهر أهمية تأهيل الكفاءات وتنميتها كضرورة حتمية من أجل تحسين الخدمات السياحية وكضمان لإستدامة السياحة على المدى الطويل.

• إن حاجة الدول النامية ومنها العربية أصبحت ملحة لتخطيط القوى العاملة في القطاع السياحة والفندقة لمواجهة الطلب السياحي المتنامي مع ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التعليم والتدريب السياحي إن النقص في الأيدي العاملة بالمستوى والعدد والنوعية، ولا يمكن أن يسد إلا من خلال مؤسسات تعليمية قادرة على توفير الأيدي العاملة التي تحتاجها عملية التنمية السياحية بكافة أوجهها ولمختلف أنشطتها وفعاليتها.

• إن الفرد المتعلم والمتدرب والمهياً يؤدي عمله ويكمل دوره الأساس في تقديم الخدمات في الصناعة الفندقية، فيمكن أن نعتبر المدخلات ذات الحماس والرغبة الصادقة في العمل السياحي والفندقي مع المناهج العلمية والعملية والتدريب الجيد. فسوف تكون المخرجات من العنصر البشري جيدة جدا نستطيع أن نرقد بها سوق العمل¹.

1.4.4 أساليب التكوين: يعتبر التكوين من الأشياء التي تزيد من فعالية النشاط في المؤسسة وتحقيق الإنتاجية لهذا تتبع المؤسسة عدة أساليب لتحقيق خططها ومشاريعها المرسومة ضمن خطط التنظيم، وفي إطار البرامج التكوينية والموارد المالية المتاحة. ونجد عدة أساليب لتنفيذ الخطط التكوينية نذكر منها:

1. أسلوب التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل

¹ أعداد رشيدة وآخرون، مرجع سابق، ص 433.

التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

• أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه في إطار المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.
- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.
- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.
- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل بهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف الشخص المتكون وإلمامه بكافة نشاطات المؤسسة.
- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة وتتضح من خلال هذه التسمية بأنه يناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة¹.

2. أساليب التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، وفيما يلي أهم هذه الأساليب²:

1. أسلوب المهمات الفردية: بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا

¹ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضاء للنشر والتوزيع، 1999، ص.236.

² علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، ص.103.

العمل مهمة لإنجاز عملا ما أو بحثا يقوم بإعداده أو تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة تترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الإنتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل اليها المتكون.

2. أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التكوين، بموجبها يقوم المحاضر أو المكون بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين، ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

3. أسلوب المحاضرات والندوات وحلقات البحث: يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار على خبرات ومعارف الآخرين ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

4. أسلوب التطبيق العلمي: ويتمثل في عرض وقيام المتكون لأداء العمل وحوادث القيام به ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.

5. أسلوب دراسة حالة: يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين، وتفيد دراسة حالة المتكون بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

6. أسلوب تمثيل الأدوار: يعتمد بعض المتكونين على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر ، تعطي لكل من المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة ، ثم يتصور أنه في الحياة العملية ثم يقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة ثم تجري عملية تمثيل الأدوار وترك المتكونين تفاصيل النقاش ، ويعتمد كل متكون على حاله، أو قدراته الذهنية

والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم المكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار في حل هذه المشكلة .

7. أسلوب المباريات الإدارية: من أهم هذه الأساليب التكوينية الحديثة المباريات حيث يقسم المتكونين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد¹، والتمويل وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

8. أسلوب تكوين الحساسية: من وسائل التكوين الحديثة، والتي أثارت كثيراً من النقد ما يسمى بتكوين الحساسية، حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين، ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكونين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لآرائه الشخصية.

1.5.4 استراتيجيات تدريب وتعليم المورد البشري في القطاع السياحي :

يتم تصميم وتنفيذ هذه الإستراتيجيات من طرف السلطات العمومية في إطار السياسة الوطنية للتنمية السياحية. وينبغي التمييز هنا بين مجموعتين من الاستراتيجيات **أولاً. الاستراتيجيات الكلية:** تتمثل في الاستراتيجيات المتعلقة بتأهيل وترقية الموارد المادية والمالية ودعم تنافسية القطاع، وتشمل البنى التحتية والهيكل السياحية والفضاءات الطبيعية وتدبير تمويل القطاع، ويشمل هنا مثلاً إلى إستراتيجية ترقية وتطوير الموارد السياحية، وتشمل على وجه الأهمية ما يلي:²

¹ محمد مرعي، المرجع السابق، ص. 137.

² رحيم حسين، زكري ميلود، استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، المؤتمر العلمي الدولي حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22، 25 نيسان 2013، ص. 346.

1. استراتيجية التعليم والتكوين المتخصص وتنمية الكفاءات: ويتعلق الأمر عن دعم وتشجيع وفتح المعاهد المتخصصة، وكذا فتح مختلف التخصصات السياحية بالجامعات ومراكز التكوين، وذلك لمختلف المستويات كما يتعين دعم وحدات وبرامج البحث في المجال السياحي، فالصناعة السياحية، باعتبار تعقيداتها وترابطاتها وبعدها الدولي، تتطلب في ذات الوقت موارد بشرية مهنية وأكاديمية وتعد هذه الإستراتيجية من أهم مداخل تعزيز تنافسية القطاع السياحي.

2. إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية للقطاع السياحي: ويتعين في هذا الصدد وضع نصوص تشريعية خاصة بتنظيم القطاع السياحي، والتي من ضمن مضامينها العمل اللاتق والحماية الاجتماعية، هذا إضافة إلى تقديم تحفيزات معتبرة من أجل استقطاب الموارد البشرية للقطاع، لاسيما منها الكفاءات المتخصصة.

3. استراتيجية تنمية الثقافة السياحية : وهي إستراتيجية بالغة الأهمية، خاصة في مجتمعات تفتقر إلى النمط من الثقافة، ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال مختلف وسائل الإعلام، تنظيم ندوات وأيام إعلامية ودراسية ومؤتمرات علمي والعاملين في القطاع السياحي والجهات الحكومية في مسالة تخص جميع أفراد المجتمع.

4. استراتيجية ترقية السلوك السياحي: ويتم ذلك من خلال إرساء قواعد وضوابط الممارسات السياحية، ليس فحسب من جانب السائح، ولكن أيضا من جانب العاملين في القطاع السياحي، الذين يقع عليهم الدور الأكبر في تكريس هذه الضوابط، والتي أهمها الضوابط الأخلاقية في الممارسات والحرص على عدم إحداث أية تأثيرات سلبية بالبيئة، ونشير في هذا الإطار إلى مدونة أخلاقيات السياحة المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للسياحة.

5. استراتيجية التعاون الإقليمي والدولي في مجال التدريب وتبادل الخبرات: ويتعلق الأمر هذا بمختلف المهن السياحية كإدارة الفنادق والمتاحف والمركبات السياحية ومحطات الترحلق

وغيرها، ويتأكد ذلك أكثر في ظل التطور المستمر الحاصل في مجال الخدمات السياحية ودخول تكنولوجيا المعلوماتية (الرقمنة) وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ثانياً الاستراتيجيات الجزئية: تتمثل في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المجال السياحي، وهي موضوع اهتمامنا ونقصد بها تلك الاستراتيجيات التي تتولى تصميمها وتنفيذها المؤسسات السياحية. وضمن هذا البعد أيضاً عدة استراتيجيات موجهة للموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1. إستراتيجية التوظيف: نظراً للطبيعة المميزة للمهن السياحية من جهة، والطبيعة الموسمية للأنشطة السياحية من جهة ثانية، فإن إستراتيجية التوظيف ينبغي أن تراعي فيها مجموعة من العناصر منها: انتقاء خاص للعاملين (مهارات التعبير والاتصال، اللياقة، المرونة)، والتي تعني من ناحية إمكانية التعديل في التوظيف حسب تغيير الاحتياجات السوقية (الدورية وغير الدورية)، وانتقاء من لهم الاستعداد للقيام بعدة مهام. **2. إستراتيجية التأهيل والتدريب المستمر:** وتعني تخصيص موازنات بغرض تأهيل العاملين والقيادات الإدارية بهدف تحسين جودة الخدمات باستمرار، ومن ضمن مجالات هذا التأهيل والتدريب: تعليم اللغات، التحكم في المعلوماتية، فن التعبير والاتصال، التسويق السياحي، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3. إستراتيجية دعم قدرات التكيف والتفكير الإبداعي: وتستهدف خلق إمكانية تكيف الموارد البشرية مع مختلف الظروف والمواقف المتجددة المرتبطة بالأنشطة السياحية المختلفة على سبيل المثال: استقبال وفود سياحية من مختلف الأرجاء ذوي سلوكيات وثقافات مختلفة وغير متجانسة، تنظيم رحلات إلى الخارج، تنظيم مؤتمرات علمية دولية إضافة إلى تحرير المبادرات الخلاقة في مجال التطوير التنظيمي، وهي تسمح بدعم نشاط التطوير والإبداع في المؤسسة.

4. استراتيجية التحفيز وتشجيع التنافس: وترمي إلى إيجاد نظام عمل يسوده التنافس ما بين الموظفين على مختلف مستوياتهم، وذلك من خلال تهيئة القدرات الإبداعية والعملية، والسبيل إلى ذلك تحفيز ومكافأة المتميزين .

5. إستراتيجية تنمية قدرات التفاوض: يستخدم التفاوض حين لا يكون بإمكان أي طرف من الأطراف المتعاقدة تغيير شروط العقد أو الاتفاق دون رضا الطرف الآخر، وتبرز أهمية هذه الإستراتيجية في مؤسسات السياحة كنتيجة لطبيعة أنشطتها القائمة على التفاوض المستمر، وهذه الإستراتيجية تستهدف الأفراد المكلف بعقد الاتفاقيات وتصميم العقود.

6. إستراتيجية الرعاية الاجتماعية وتنمية القيم: وهي تعبر عن اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي للعاملين، بهدف تعزيز الاستقرار الاجتماعي والارتياح النفسي لدى العاملين وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم، كما تبرز أهمية القيم والأخلاق في الأنشطة السياحية، باعتبارها أنشطة علاقات بطبيعتها ومن ضمن هذه القيم حسن المعاملة، الصدق، الالتزام بالمواعيد بدقة وغيرها حيث أن هذه الإستراتيجية موجهة للعاملين والقيادات الإدارية على حد سواء.

2.4: الاتصال التنظيمي في القطاع السياحي.

يعتبر الاتصال عملية جوهرية وضرورية في التعامل الإنساني وهو من الميادين الهامة التي تغلغت في كافة ميادين الحياة باعتباره الجهاز العصبي لذا يعد وجود اتصال فعال مؤشر هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد يساعد على التفاعل الإنساني في أي تنظيم في المؤسسة

لهذا فإن الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم سواء كان رسمي أو رسمي، فبدون اتصالات يشعر الفاعلين بأنهم وحيدون ومهمشون، ويمكن ألا يتم نقل معلومات أو يتم وصولها بشكل سليم، فالإتصال يساعد الأفراد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

فالفرد في تنظيم على اتصالات دائمة مع غيره في المؤسسة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصال مع العملاء، واتصال مع الزملاء أي أن الاتصال عملية ضرورية في بناء علاقات إنسانية طيبة بين العمال.

1.4. 1 أنواع الاتصال التنظيمي: بالنظر إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية

المختلفة، نجد أن الاتصالات تصب داخل المؤسسة في اتجاهات مختلفة وهذا ما يقودنا إلى الوصول على نوعين من الاتصال:

1. الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة ومؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقليدها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويتضمن:¹

البيانات أو الحقائق الخاصة بوضع الجاري ومشكلات لأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب، المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث أما عن الحوافز والعواطف نذكر منها: مشاعر التأييد أو التقدير أو رفض الأهداف والأغراض ومن أنواع الاتصال الرسمي ما يلي:

• **الاتصال الهابط:** يعتبر من أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية وبالتالي انسياب وتدفق المعلومات من أعلى الهرم إلى أسفله ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى.²

¹ أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، الجزائر، دار الفجر، 2008، ص 15.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط. 1، عمان، دار أسامة، 2009، ص. 45.

• **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم وهو بعكس الاتصال الهابط وبالتالي يتخذ طريقه من المستويات الدنيا في التنظيم متجها إلى المستويات العليا.

ويرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بإشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي¹.

إن الغرض من التدرج الهرمي في المنظمة تسهيل تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الناس في نشاط مجموعة كبيرة من العاملين، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذي يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفاعلية، وعلى ذلك كلما زاد عدد الأشخاص في المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب، وقد لا يكون من المستغرب وجود عشرة مستويات إدارية أو أكثر في المؤسسات الكبيرة تفصل ما بين القمة والقاعدة².

ويتضمن هذا النوع من الاتصال تقديم معلومات حول:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
 - معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
 - معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
 - معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.
- يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى حيث يتصل العامل أو الموظف

¹ بشير العلاق، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار اليازوري، 2009، ص. 17.

² رضا إسماعيل البسيوني، التخطيط الإداري، ط. 1، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 312.

برئيسيه ويقوم هذا الأخير بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

1.رفع الشكاوي: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسيه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام.

2.سياسة الباب المفتوح: حيث تعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.

3.أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

4.تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند انتهاء العمل: حيث يبدي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.

5.مكتب الشكاوي: وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين.

• **الاتصالات الأفقية:** نعني بالاتصالات الأفقية الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر، هذا الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد، لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

يمكن تعريفها على أنها اتصالات تتم بين شخصين يوجدان في مستوى إشرافي واحد، أو بين شخصين لا يكونان في ذات المستوى الإشرافي شريطة ألا

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، ط.1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص. 226.

يكونا مرتبطين بعلاقات سلطة تنفيذية، وقد توجد بين منظمة ومنظمة أخرى وقد تظهر داخل المنظمة الواحدة من الإدارة العليا، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الوسطى، أو من العمال إلى العمال.

غالباً ما يكون الاتصال الأفقي شفوياً وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

وتستخدم هذه الاتصالات بصفة أساسية في الإخبار والتنسيق وتسمح لرجل الإدارة بالاتصال السريع والمباشر حتى وإن كانوا ينتمون إلى منظمات أو إلى أقسام مختلفة، كما تتيح للقائد الإداري الفرصة في أن يستفيد من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها¹.

2. الاتصال غير الرسمي وأطرافه:

يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية و التي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظراً لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها، ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصوداً وواعياً ومدروساً وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الاتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، غير أن سمات الاتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء و العقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية، لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلاً عفوياً يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملاً هاماً من عوامل تحقيق التوازن داخل

¹ حسن عثمان، محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، ط.1، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2007، ص. 458.

المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية.¹ ونحن بذلك نشير إلى إيجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظراً لأنها تشكل مصدر تهديد لهم ولتنظيم بسبب السرية التي تميزه ولافتراض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة ينشأ كذلك الاتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى إن لم يكن لها هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والاشتراك في الخصائص الاجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي ازداد احتمال تكون الاتصال غير الرسمي كما ينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل فهو بذلك حاجة اجتماعية وبسبب البحث عن التبادل وتحقيق مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة وتبادل المنافع .

2.2.4 وسائل الاتصال التنظيمي

يمكن تصنيف وسائل الاتصالات في المؤسسات بصورة عامة إلى نوعين :

1. **الوسائل المكتوبة:** وتشتمل على الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات والصحف والمجالات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل ويفضل استعمال واستخدام الوسائل المكتوبة في الحالات التالية:
 - ✓ إذا كان من الضروري توثيق عملية الإتصال، أي الإحتفاظ بوثيقة يثبت ما حدث في الاتصال وذلك بالرجوع إلى الوثيقة حين الحاجة أو لإثبات ما حدث.
 - ✓ إذا كانت مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.¹

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 125.

✓ الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسعة المناسبة.

✓ الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة.²

ويمكن للاتصال الكتابي أن يتم بطرق متعددة (المذكورة سابقاً) وسنقوم بالتفصيل والشرح فيها الأفراد في المنظمة يقومون عادة بكتابة أو إعداد مجموعة واسعة من الوثائق مثل الرسائل، المذكرات، تقارير، ربما تكون هذه هي الأكثر شيوعاً ولكن هذا ليس كل ما يقوم به الأفراد ولكن أولاً نقوم بقليل من التفصيل فيما يخص كل من:

أ. **التقارير:** وقد تكون ذات طابع دوري وتحتوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وقد لا تتسم بالدورية وتتناول موضوعات معينة مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

ب. **المذكرات والإقتراحات:** ومصدرها العادي هم المرؤسون وتتناول مشكلات التنفيذ اليومي وتتضمن معلومات مفيدة أو مقترحات صائبة تسهم في تقدم العمل وتطوره مما يجب على القائد الإداري الإهتمام بها ودراستها.³

ج. **المنشورات والتعليمات المصلحية والكتب الدورية:** ولكي تتحقق الفائدة منها يجب أن يكون موضوعها واضحاً لا لبس فيه مكتوبة بلغة سهلة وألا يكثر القائد الإداري من إصدارها كما يستحسن جمعها وطبعها في كتيب يعاد طبعه دورياً وهناك نوعين من الوثائق:

• **الوثائق الداخلية:** وهذا النوع من الوثائق يتدفق عادة إلى الأفراد داخل المنظمة كالمساعدين ومن هم في مستوى واحد.

¹ حبري مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، عمان، دار صفاء، 2007، ص ص. 248-250.

² حسين حريم، مرجع سابق. 282.

³ صباح علي حميد، وغازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط 1، عمان، دار حامد، 2007، ص. 48.

- **الوثائق الخارجية:** في حين هذا النوع من الوثائق يتدفق لأفراد خارج المنظمة كالجمهور، النقابات، الدوائر الحكومية..... الخ¹.

الإتصال الشفوي: هو الإتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين طرفيه: المتصل والمتصل به، ولا يشترط لتحقيقه أن يرى كل منهما الآخر ويكفي سماع الأصوات كما هو الحال في الحديث عن طريق الهاتف، هذا النوع من الإتصال له أهمية تظهر من خلال هذه المزايا تتيح للمستقبل الإستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة.

كما تستخدم الإتصالات الشفوية عندما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة .

الإتصال الشفوي يضمن السرية.²

للاتصال الشفوي طرقا عديدة يحصرها بعض كتاب الإدارة العامة فيما يلي :

✓ **المؤتمرات والاجتماعات:** وهي أعظم طرق الإتصال الشفوي فائدة حيث تتيح الفرصة بتبادل الآراء والإقتراحات بشأن المشكلات وكيفية التخلص منها ونجاحها يتوقف على مراعاة إعتبارات معينة بالنسبة :لموضوعها ورئيسها والمؤتمرين.

✓ **الوسائل الشفهية المباشرة:** أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

الحديث الشفوي: هو الذي يتم وجها لوجه أو عن طريق التليفون أو اللاسلكي وهو أكثر الوسائل فعالية في الإتصال، لما يصاحبه من تغيرات تبدو على وجه المتكلم أو ضغط على بعض العبارات بما يشعر المستمع بأهمية جوانب معينة في الموضوع، وكذلك بملاحظة ما يصدر عنه من ردود أفعال أو ما يبدو على وجهه من تعبيرات.

¹ صباح علي حميد، وغازي فرحان أبو زيتون ، مرجع السابق ، ص. 49.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 183.

كما أن من شأن الحديث الشفوي أن يرفع من روح العاملين المعنوية لأنه يشعرهم بأنهم قريبون من مراكز إتخاذ القرار المقابلات أغراضها كثيرة فقد تتم للحصول على حقائق أو للوقوف على مدى استعداد الموظف للتدريب أو للشكوى والتظلم. ولكي تكون المقابلة مستمرة يجب أن تتم بناء على موعد سابق وفي موعدها المحدد ضده يتولد لدى طالبها الإحساس بأن المطلوب مقابلته ليس راغبا فيها، كما يجب على المطلوب مقابلته التفرغ التام لها والانتباه لما يقول الطرف الآخر وأن يتجنب مقاطعته وإشعاره بأنه أحسن الإستماع إليه.¹

3.4: جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة السياحية

رغم درجة التنظيم المحكم الموجود داخل التنظيمات ودرجة التبقرط التي تحاول أن تضبط وترشد سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، إلا أن هناك ثمة تفاعلات وعلاقات تنشأ وتحدث داخل المؤسسة والتي غير موجودة في الخريطة التنظيمية والتي تظهر تلقائيا نتيجة التفاعلات اليومية والمتكررة بين أفرادها، التي تعتبر كاستجابة لإشباع رغبات وحاجات أعضائها، فأشكال التفاعلات التي تظهر نتيجة ضغوط العمل وبيئته، تستدعي للأفراد إلى التكتل في جماعات متباينة ومختلفة عن الأخرى في أهدافها وغاياتها ورغباتها وميولات أفرادها المنتمون لها، وهذا ما يسميه علماء الاجتماع جماعات العمل غير الرسمية.

فالجماعات غير الرسمية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على التنظيم، فهي تحاول التخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء عمله وإتاحة الفرصة أمامه لشعور باستقلاليته وأهميته بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور العامل بالأمن والطمأنينة

¹حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص. 462.

وتهيئة الفرصة أمامه للتعرف على دوره الاجتماعي داخل المؤسسة، وتساعده أيضا على حل الخلافات بين زملائه أو رؤسائه مما يساعد على القضاء على كل أنواع التعارض الموجودة داخل العمل وكما لديها معايير وقواعد للضبط الاجتماعي داخل المؤسسة يخضع إليها أفرادها، فمن يخرج عنها يتعرض للسخرية والاستهزاء والعزل من طرف الجماعة غير الرسمية، ومن امتثل إلى هذه القواعد فيصبح له مكانة ودور اجتماعي خاص به.

وكما أنها تحاول تحديد كمية العمل أو الإنتاج أو الأداء المطلوب من أعضائها وتقييده، وهذا حسب مصالح الجماعة مما يدخلها في تعارض مع أهداف المؤسسة، حيث يحاول كل طرف تحقيق أهدافه الخاصة، ومن هنا نجد التنظيم يصدر القوانين والإجراءات للحد من هذه التجاوزات إلا أنها تزيد من تماسك الجماعة غير الرسمية بأهدافها ومصالحها.

1.3.4 مفهوم الجماعة: تعتبر الجماعة من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وألية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية، لأن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار الجماعات والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة ولذلك من المهم معرفة الجماعة وخصائصها وأنواعها¹.

يعرفها "قاسم القريوتي": أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار².

كما يرى "لوكيا الهاشمي" بأن جماعة العمل: «هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم، مستقر، على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك»³.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط. 3، الأردن، دار وائل، 2005، ص. 187.

² محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، ط. 1، الأردن، دار حامد، 2008، ص. 99.

³ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج. 2، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص. 108.

أما جماعة العمل غير الرسمية: ويمكن تعريفها بأنها: الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف.

ويرى العالمان "ميللر ونورم" أن جماعات العمل غير رسمية هي جماعات تنشأ على أسس شخصية بين العاملين بهدف أداء بعض الوظائف فهي تهيئ الفرصة أمام العامل لتعرف على الدور الاجتماعي الذي يؤديه داخل المصنع¹.

2.3.4 أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية: إن نشوء الجماعات غير الرسمية في المنظمات لم يكن بطريقة عشوائية، وإنما هناك دوافع وإدراكات مختلفة لدى الأفراد العاملين تدفعهم إلى الانخراط في هذه الجماعات، ومن بين تلك الأسباب هي:²

✓ **إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد:** من المعروف أن الأفراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فيزيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد في تكوين الجماعات غير رسمية ومنها.

✓ **الحاجة للانتماء:** العديد من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي ولذلك فانه يحاول الانتماء إلى الجماعة ويطور علاقاتهم الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الأفراد.

✓ **الحاجة إلى الأمن:** من خلال الانتماء إلى الجماعة حيث يمكن للأفراد التعبير عن آراءهم وأفكارهم بحرية معتمدين على حماية الجماعة.

✓ **الحاجة إلى التقدير:** توفر الجماعة لفرد رغبة التقدير داخل الجماعة بين أعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة والتي ترفع من قيمة الفرد.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 192-193.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994، ص 136

✓ **الحاجة إلى تأكيد الذات:** الدخول في الجماعات تتيح لفرد فرصة لتطوير وتحسين مهاراته من خلال تبادل الأفكار والآراء والمعلومات مع الآخرين.

✓ **المساعدة والمساندة الإجتماعية:** إن انتماء الفرد إلى الجماعة يؤدي إلى تقليل درجة التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها حيث يكون هناك تعاون بين أعضاء الجماعة وبالتالي ستكون الجماعة عوناً وسنداً للفرد.

✓ **الحصول على المعلومات:** تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الفرد ورغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله من أمور، حيث أن مصادر المعلومات الرسمية قد تكون قاصرة عن إشباع حاجات الفرد.

أسباب ثانوية: توجد أسباب ثانوية مساعدة في نشوء الجماعات غير الرسمية مثل الأسباب الشخصية، كالجنس، والعمر التي تساعد على ظهور جماعات شبابية أو نسائية، وهناك أيضاً أسباب قانونية و قد تعمل هذه القوانين على إجبار الأفراد على الانخراط في الجماعات النقابية.

• **القرب المكاني:** يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل جماعات العمل، وبواسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون ويدعم أواصر الاتصالات بينهم ويؤدي إلى نشوء العلاقات الإجتماعية.

فالأشخاص الذين يعملون في مكان واحد يتوجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهما، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

• **تشابه المهن والوظائف:** إن تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتمثلها يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات غير رسمية فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة.

والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصه تنظيمات إجتماعيا يختلف عن التنظيم غير الرسمي الذي يشكله النساجون والسدائون، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن

غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، لذا فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في إختياره لزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به.

• **السن والأقدمية في العمل:** إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع الصراع بين جيلين في بعض القيم والمعايير الإجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن أو الأقدمية في العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو الحديثي العهد بالخدمة ولذلك تميل كل فئة إلى الاشتراك في جماعات التي تتفق مع تتميز به من خصائص فالسن و الأقدمية في العمل لهما دور بارز في تشكل الجماعات غير الرسمية في العمل.

• **المكانة الإجتماعية:** وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعات العمل داخل المصنع، وتساعد المكانة الإجتماعية التي يتمتع بها بعض الأفراد على دخول في تنظيمات غير رسمية وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد.¹

إن العوامل المذكورة سلفا لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي مترابطة ومتشابكة ويكمل بعضها البعض، فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا السن أو الأقدمية في العمل فكل العوامل مهمة وأساسية إلا أن الأكثر أهمية في نظر علماء الاجتماع هو القرب المكاني ومنهم "بيل" الذي يرى أن سبب تجمع الناس لا يتحقق إلا بالقرب المكاني

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 192-193.

أو الجغرافي، لذلك فإن أغلب المفكرين يذهبون إلى أن أهم عامل في تشكل جماعة العمل غير الرسمية يعود إلى القرب المكاني وعملهم في مكان واحد¹.

3.3.4 أنواع جماعات العمل غير الرسمية: تتشكل الجماعات غير رسمية في مواقع

العمل وداخل التنظيم لإشباع بعض الحاجات الفردية والجماعية والتنظيمية، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضائها، والجماعة غير الرسمية تتبنى مجموعة من القيم وإذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال للفترة زمنية معينة في جو من التعاون والاشتراك في إنجاز بعض المهام والأعمال وهذه المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات.

فالجماعات غير الرسمية تضم الأشخاص الذين يتم تفاعلهم اجتماعيا وفقا لاعتبارات التماثل في الجنس أو البناء النفسي أو العقائدي أو البيولوجي والمادي، أو في ضوء القربى والمحابة أو المصالح المشتركة...الخ.

وقد تكون هذه الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة في التأثير على الأفراد في إطار السلوك العام لأي تنظيم .

وبعكس الجماعات الرسمية فإن الجماعات الغير الرسمية تتكون بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة ما بإرادته، كما يمكنه الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالبا ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء هذا النوع من الجماعات كما تكون لهم أهداف مشتركة يطلق عليها الأهداف غير الرسمية. ومن الأنواع الشائعة لهذا النوع يحدد محمد سعيد سلطان نوعين:

1. جماعات المصالح: هي تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل رسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة، وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها وهذا من أجل الدفاع عن مصلحا أمام الإدارة ومن أمثلة جماعات المصالح

¹ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، ط. 1، الجزائر، دار الفجر، 2008، ص. 161-162.

هذه تجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام لإدارة بهدف الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية.¹

وتتكون هذه الجماعات من أفراد يلتقون فيما بينهم لتحقيق مصالح متبادلة، أو الدفاع عن أهداف معينة، وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمؤسسة التي يعملون بها.²

2. **جماعات الصداقة:** تتكون هذه الجماعات لان أعضائها يسعون لتحقيق شيء مشترك مثل جمعات النادي أو الجماعة ذات الاتجاه السياسي أو الديني أو الأخلاقي أو العرقي مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها واتصالاتها إلى خارج حدود المنظمة وضمن البيئة الاجتماعية.³

وتتشكل هذه الجماعات عادة من أفراد يتماثلون معا في بعض الصفات، كالتقارب في السن أو الوظيفة، أو الديانة... الخ، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف غير الرسمية لأعضاء هذه الجماعات، أما "دلتون" فقد فرق بين ثلاثة أنواع من الجماعات يمكن اختصارها في الآتي:

1. **الجماعات الأفقية:** وهي الجماعات التي ينتمون لنفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة أي هناك تجانس في المكانة والتعامل على أساس قاعدة المساواة مثال: أعضاء عاملين يعملون في نفس المصلحة في استمرار وبطريقة عفوية في مصنع ما فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.

2. **الجماعات العمودية:** إن الأعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة ولكن في نفس التنظيم، فالدافع وراء تشكيل هذه

¹ عبد الحميد عطية، دينامية الجماعات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص.56.

² نفس المرجع ، ص. 113.

³ جمال محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان الإدرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر، دار الجامعية، 2000، ص.452.

الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع لاعتبارات أخرى كالمكانة الاجتماعية والسن والأقدمية، وهذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون أعضائها يتعارفون من قبل أو لأن منهم من يحتاج للتحقيق ذلك.

3.الجماعات المختلطة: يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة وإلى مديريات أو مصالح مختلفة ويعملون في أماكن مختلفة، ونجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية وعلى سبيل المثال: انهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم.

5.4.4 تأثير الجماعات غير الرسمية على سلوك الفرد

إن للجماعات العمل غير الرسمية تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها، فهي بالفعل مصدرا لإشباع حاجات العمال الاجتماعية، كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال بالأصدقاء كما أنها تشبع حاجات الأمن، وفي نفس الوقت يمكن لها تدعيم الأفكار وأنماط السلوك المعتادة للتنظيم بدلا من أن تدعم التزام الأعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف، وتدعم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي.

وهكذا عندما يتعرض الأعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية، تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة إلى المعايير والتوقعات غير الرسمية.

1. تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه: من المعروف انه يصدر عن الجماعة منثرات ومنبهات ومعلومات حيث توجه هذه المعلومات والمنثرات نحو أفرادها وهي تؤدي دورا كبيرا في تحديد ما يتعلمه هؤلاء الأفراد من المحيط الذي يعملون فيه.

لذلك تعمل الجماعة على توفير الخبرات والمفاهيم حتى يتمكن الفرد من التعلم السريع وكسب الخبرات الكافية في المجال الذي يعمل فيه يلي¹:

2. تنميط سلوك الأفراد في نواحي معينة: حيث يحافظ على سلوك الجماعة وترابطها حيث تسعى جماعات العمل إلى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها بحيث يكون لديها القدرة على التنبؤ بسلوك بعضهم.

فقد يتفق أعضاء الجماعة على الطريقة التي يعمل بها الأعضاء المسؤول أو المشرف في موقف معينة مثل تقديم أو عدم تقديم المعلومات، ويمكن أن يتم الاتفاق أيضا على كيفية حل النزاعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة وأحيانا قد يتم تنميط سلوك الفرد في جوانب تتعلق بطرق إنجاز العمل

3. العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة: كما أسلفنا فان الجماعة تعمل على تحقيق النمطية في السلوك الفردي وفي نفس الوقت تعمل الجماعة على إيجاد تمايز وتغاير بين أعضائها في تأدية الأدوار حيث يكون لكل فرد دوره الخاص في الجماعة، فقد نجد أحدهم يقوم بدور القيادة وأحدهم يقوم بدور تنفيذ العمل والآخر يقوم بتوفير لمعلومات من مصدرها والآخر يقوم بتنفيذ دور الاتصال مع أفراد الجماعة، وبهذا يكون سلوك الفرد محددا بواجبات وهام تجعل أعضاء الجماعة يحافظون على أنفسهم ويحققن أهدافهم².

إن الطريقة التي يتعلم بها الأفراد وسرعة تعلمهم والطريقة التي يستخدمونها في حل مشاكلهم تتأثر بوضوح بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها والتي يشاركون فيها، وكلما زادت المشاركة كلما زاد التعليم.

¹ أحمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط.5، الأردن، دار وائل، 2009، ص.145-146.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص.308-309.

تؤثر الخبرات الجماعية على تغيير مستوى الفرد للطموح والكفاح، فأهداف الفرد تعتمد بدرجة عالية على مستويات الجماعة، كما أن إنجاز هذه الأهداف يرتبط بالمدى الذي تسلكه الجماعة كلها في التحرك نحو هذه الأهداف.¹

إن الجماعات دائماً ما تتجه للتأثير على اختيارات الأفراد وذلك عندما يكونون في مواقف المفاضلة والاختيار وتعتبر هذه الاختيارات أساسية للنسق القيمي للفرد والمبادئ التي اكتسبها الفرد من الجماعة كما تتجه الجماعة لوضع الحدود لدوافع الفرد للسلطة والنفوذ كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي يقع فيه الأفراد بين سلطتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير.

6.4.4 وظائف جماعات العمل غير الرسمية:

رغم أن التنظيم غير الرسمي يتكون من عمليات لاشعورية بمقارنتها بعمليات التنظيم الرسمي الشعورية فإن له نوعين هامين من التأثيرات يقيم بعض الاتجاهات والفهم والعرف والعادات أنه يخلق الظروف الاجتماعية التي في ظلها ينشأ التنظيم الرسمي ويرى "شنيدر" أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي وتغلغل الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي، وفي نظره أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي خمسة وظائف هي²:

- تخفيف الشعور بالرقابة والملل والتعب.
 - إتاحة فرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.
 - تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.
 - توفير فرص للاستقلال الفردي وزيادة شعور الفرد بالأمان.
- خامساً: فاعلية إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية.

¹ محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، ط.1، الإسكندرية، مؤسسة الحورس الدولية، 2007، ص.130-131-132.

² عبد الباسط محمد محسن، علم اجتماع الصناعي، دار غريب، ص. 191.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأول للمؤسسة باعتبارها القلب النابض للمختلف نشاطات المؤسسة، حيث تساهم في تحفيز والتكوين الأفراد من أجل اكتساب المعارف وترسيخ قيم وسلوكات بين العاملين بهدف الحفاظ على تماسك المؤسسة واستقرارها.

1.5: أهمية إدارة الموارد البشرية في قطاع السياحة.

تشكل الموارد البشرية في المنظمات السياحية جزءاً أساسياً من الخدمات المقدمة للمستهلكين بسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف المنظمة وخلق صورة وانطباع جيد حولها كما يتميز نشاط المنظمة السياحية بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة حيث تقدم خدمات غير منفصلة عن مقدميها، وكذلك بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات السياحية غير ملموسة¹.

هذا ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة والإدارة معا من خلال تقديم أفضل الخدمات للمستهلكين الذين هم مصدر نجاح وازدهار هذه المنظمة على المدى البعيد؛ وطالما أن صناعة السياحة تتضمن تقديم خدمات من طرف الموارد البشرية العاملة في المنظمة إلى المستهلكين السياحيين، فإنه يتوجب على إدارة المنظمة فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل فعال باعتبار كل عنصر بشري مسئول عن ذلك، وأيضاً من خلال توضيح دور ومساهمة الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية. كما تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة، باعتبار المورد البشري الأول والأهم في التنمية الاقتصادية.

إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكثرها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة، فهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات، فمتى توفر العنصر البشري المتميز، بذلك تكون قد حققت أهم من ذلك النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها

¹ خالد مقابلة، التسويق الفندقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011. ص 201.

لها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتدعم البيئة المناسبة للعمل مع النظم والقوانين والإجراءات وعناصر التفاعل العنصر البشري في تلك البيئة.

لذلك تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم لأنها أهم عناصر العملية الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءة الجيدة والكفاءة في أداء والعطاء المتميز.¹

❖ تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة مع وضع الخطط المناسبة للتدريب.

❖ دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، واختيار الأفراد المناسبين لوظيفة

❖ كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد، باعتبار هذه الإدارة محور فاعلية كل نشاط.

❖ تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.

❖ يعتبر المصدر الأساسي للقدرات الميزة التنافسية، بحيث يحدد مستواها ومداهها واستمرارها وتوفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

❖ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المدربين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

❖ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى لا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل التوسع الرأسي للإنتاج مكمل للتوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الإنتاجية والكفاءة وتوفير الموارد البشرية المتحفزة والقبالة لعمليات التأهيل والتدريب.²

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.35.

² محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الغريب للطباعة، 1981، ص.30.

كما أن اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال العمال والعلاقات العمالية فرض على التنظيمات توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.¹

الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات واستخدامها للعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءتهم وكذا جنسياتهم، حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

2.5: إدارة الموارد البشرية كفاعل استراتيجي للثقافة السياحية

الإدارة هي القلب النابض للمنظمة، بما في ذلك ثقافته وهي المسؤولة بالدرجة الأولى على تسطير ثقافة المنظمة وتحديد سبل الوصول إلى إرسائها، وذلك بالاهتمام بثلاث قضايا وهي:²

- كيفية بناء ثقافة تنظيم في ظل متغيرات ثقافية رئيسية عالية التغيير.
- تنمية الثقافة المهنية للأفراد نتيجة لزيادة التعقيد في العمليات الخدماتية.
- تحقيق الانضباط والسيطرة على الموارد البشرية لضمان تحقيق فعالية الثقافة التنظيمية للمؤسسة السياحية.

إذا فالمفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية لا يقتصر عند دورها في إدارة وثائق المستخدمين، بل يركز بشكل أكبر في دورها في تنمية هذه الموارد، وبذلك فإن دورها اتسع ليشمل بالإضافة إلى تلك الوظيفة الروتينية وظائف أخرى³، كتعليم العمال، تدريبهم، تغيير سلوكهم من خلال إعادة تشكيله وفق القواعد التنظيمية الموجودة.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، بدون سنة نشر، ص.29.

¹ مصطفى، مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص.12.

³ منصور، أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975، ص.151.

3.5: السياسة المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لتنمية وترسيخ ثقافة سياحية أكثر فاعلية.

يمكن دور إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى في نشر مجموعة من القيم الإيجابية لترسيخ ثقافة سياحية داخل المؤسسات السياحية فعالة تمتد جذورها إلى المجتمع وذلك بالتركيز على العناصر التالية:¹

- 1- **الانضباط:** وذلك من خلال وضع قانون الداخلي للمنظمة يركز على القيمة، من أجل توضيح رسالة المنظمة، وتوفير الرقابة اللازمة لتحقيقها سواء رقابة ذاتية أو خارجية.
- 2- **تعزيز قيم الإتقان والأمانة:** من خلال تنمية وعي العاملين باحتياجات المواطنين وضرورة مقابلتها بمستويات رفيعة، حيث أن المواطن اليوم يتطلع إلى خدمات أرقى.
- 3- **تأكيد ثقافة الوقت:** أي استغلال وقت العمل في تقديم أحسن الخدمات والتغلب على مضيعات الوقت، والحرص على الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية.
- 4- **ترسيخ قيم التعاون:** وذلك بتشجيع روح العمل في فريق من خلال تعاون الأعضاء لتحقيق الأهداف للمواجهة مشكلات العمل وعلاجها.
- 5- **تشجيع على قيم الإبداع والمنافسة:** من خلال تحقيق الأهداف، وإيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل المستجدة من خلال العمال والإنجازات المبدعة، كمكافآت معنوية، وكذا تخصيص مكافآت مادية كالترقية التي لا يجدر أن تنحصر على الأقدمية حتى يتحقق التنافس.
- 6- **تشجيع القيم الإيجابية:** حيث أن الإنجازات الرائعة تقترن غالبا بالقيم البناءة، يتبناها أصحابها ويعملون بها مثل: الإخلاص في العمل، التفكير الذكي، التنافس والدافعية للعمل، كل هذه القيم تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 13-16.

7- القدرة على الابتكار والإبداع: حيث تعمل أغلب المنظمات على تنمية قدرات الإبداعية عن طريق جلسات العصف الذهني وورش العمل حيث توظيف المنظمات الأفراد الحاملين لهذه القيم أو تلقينها لهم له تأثير بالغ على ثقافة العامل في المؤسسة، حيث أن الأفراد يسعون لكسب هذه القيم في الحياة اليومية الاجتماعية.

8- التكوين والتعليم: التعليم مهم جدا لما يوفره من مؤهلات وما يتاح للفرد من معلومات تمهد له أرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة، تسهل عملية الاندماج مع العمل، أما التكوين فالقصد منه هو تنمية المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة التي تتغير بتغير المهام والمسؤوليات وبالتالي لابد من تعليم العمال بقيم العمل السائدة في المنظمة كالتعريف بالقانون الداخلي للمؤسسة، الواجبات والحقوق حتى يتبناها ويلتزم بها.¹

9- التعليم السياحي: شهدت مجالات السياحة أنشطة متزايدة ومتطورة في مجالات التخطيط والتسويق واستخدام التقنيات الحديثة، وصاحب ذلك كله تزايد الاهتمام بالتعليم والبحث والدراسات السياحية بمختلف مكوناتها، وذلك لتنمية الموارد البشرية والتدريب، حيث يمثل توافر العنصر البشري الماهر والمؤهل المناسب للعمل في مجالات السياحة والضيافة أحد أهم التحديات التي تواجه هذه الصناعة؛ يهدف التعليم في تخصص السياحة إلى:

- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف عمليات وأنشطة السياحة والضيافة وبناء القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل والوفاء بمتطلبات واحتياجات الصناعة.

- إعداد وتزويد الطالب بأخلاقيات وآداب المهنة.²

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق ذكره، ص. 41.

² يحيى خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، أطروحة مقدمة للنيل دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر 2016-2017، ص. 191.

- تزويد الطالب بالأساسيات والمفاهيم والمنهجيات المرتبطة بمختلف الأنشطة في السياحة والضيافة بناء المفاهيم الصحيحة ورفع إدراك الطالب لأهمية السياحة والضيافة في الاقتصاديات المحلية والعالمية والتقريب بين الشعوب.
- ومن أجل تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة، فلا بد من القيام بـ:
 - تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي في أداء مهنته السياحية وتلبية احتياجات السوق العالمية.
 - إيجاد تعليم سياحي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية.
 - زيادة فرص العمل السياحي والفندقي المتاحة.
 - زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة للعمل في القطاع السياحي.¹
 - توسيع الإستثمار في الكفاءات وتحفيزهم على تطوير قدراتهم.
 - توفير احتياجات السوق المحلية من العمالة السياحية الوطنية الماهرة.
 - ضمان الحقوق الوظيفية في التأمين الصحي والمعاش التقاعدي للعاملين في القطاع السياحي.

10-تحسين مستوى التدريب والتأهيل السياحي: يتم ذلك من خلال زيادة عدد

الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة للعمل في القطاع السياحي بما يتوافق مع الزيادة في عدد المنشآت السياحية وحركة الاستثمار وزيادة عدد السياح بهدف:

- ✓ رفع قدرات وكفاءة العمالة المحلية للعمل في القطاع السياحي.
- ✓ تحسين قدرات العمالة الفندقية العاملة.
- ✓ إعادة تأهيل العاملين في منشآت الطعام والشراب.

¹ Michel Balfet, **Marketing des services touristiques et hôteliers**, spécificités, méthodes et techniques, éd ellipses marketing, 2001, P. 14.

✓ تدريب مرشدين سياحيين.

4.5 أليات تطوير الموارد البشرية السياحية: تعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات

السياحية من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من الآليات هي:

- تخطيط القوى العاملة بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.
- تعديل هيكل القوى العاملة بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة ويكون ذلك بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.
- تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير

والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة، تشجيع الابتكار.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، والاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

خلاصة الفصل:

لقد أيقنت المؤسسة السياحية أن العنصر البشري الثروة الحقيقية لا يمكن الاستغناء عنها خاصة إذا أحسن إعداده وتأهيله وأخذ فرصته الحقيقية فإنه يبدع ومن ثم يفيد مجتمعه ووطنه، فالعنصر البشري يمثل أساس عملية التطوير السياحي وهو العنصر المتحكم في التطوير والتنمية في كافة مجالات التنمية السياحية، لذا لابد من المواءمة والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق ذلك ،ولاشك أن تنمية القوى البشرية جزء لا يتجزأ من العمل والتطوير ولا يمكن أن يكون هناك صناعة سياحية بدون موارد بشرية مؤهلة، فمواكبة التطور السريع في المعرفة والتقنية السياحية الحديثة، وملاحقة ركب دول العالم المتقدمة، أحد عوامل نجاح التنمية السياحية، فالمجال اليوم لمن يسرع السير على ركب التقدم والتطور العلمي ولا مجال للتقاعس والنظر للخلف" إن قناعتنا راسخة بأن الإنسان هو المحرك والدافع للعملية التنموية ونقطة ارتكازها، وكان حرص المؤسسة منصباً على الإستثمار بالإنسان عبر التعليم والتدريب لتسليح العمال بالمهارات والخبرات التي تجعلهم متميزين على الدوام .

الفصل الثالث

الثقافة والسياحة في الجزائر.

- تطور وتبلور الثقافة.
- مدخل نظري لدراسة السياحة في الجزائر.

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي في نجاح المؤسسات أو فشلها وبوجه خاص في القطاع السياحي، حيث يتأثر الفرد العامل في سلوكاته وتعاملاته واحتكاكه الدائم مع الزملاء حيث يكتسب سلوكات وتصرفات وقيم جديدة تساعد في القيام بمهامه نتيجة التأثير بثقافة الفرد العامل في مختلف المستويات التنظيمية، وبهذا يعد الإنسان صانع الثقافة وحاملها وناقلها من جيل إلى جيل، فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداداته للحياة بصورها المختلفة، وبالتالي فالثقافة في المؤسسة السياحية هي مرآة العاكسة لحقائق نشأة المنظمة وتطورها وما تحتويه من العمليات وفعاليات متنوعة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير الدراسة حيث سنتطرق إلى ماهية الثقافة من خلال التطرق إلى مفاهيم عامة حول الثقافة ثم خصائص وديناميات الثقافة، في الأخير نعرض أهم الأفكار المتعلقة بماهية السياحة وتطورها التاريخي ومقوماتها وشروط نجاحها.

أولاً: الإطار النظري للثقافة

لكل ثقافة هوية ولكل هوية جوهر تعبر عنه خصوصيات متفردة، وتتنبثق منه قيم سامية ومثل عليا، هي عنوان الأصالة والعراقة اللتين هما القواعد الراسخة للثقافة، والقواسم المشتركة بين الثقافات الإنسانية جميعا، حيث تتعدد مصادرها ومنابعها وروافدها، لأن الثقافة هي قيمةً جوهريةً أصيلة ومصدر لحركة الإبداع الإنساني في تجلياته المتنوعة.

1.1: مفاهيم عامة حول الثقافة:

لقد حظي موضع الثقافة الكثير من الرعاية والاهتمام من طرف منظري الإدارة والمانجمنت، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة للنجاح منظمات فامتلاك المؤسسة للثقافة يساعده على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية وبالتالي تحقيق التميز النجاح.

إذاً، لكل أمة ثقافة تعبر عن كينونتها، وتعكس طبيعتها، وتسجل عطاءاتها المتراكمة عبر التاريخ الطويل، فتجعل منها أمة ذات خصوصيات تميزها عن الأمم الأخرى ، يعد مفهوم الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرف عدة تعاريف تتشابه في عدد أجزائها وتختلف في أخرى، فالاتفاق على تعريف محدد للثقافة ليس من عادة العلوم الإنسانية والاجتماعية في كل المفاهيم، والأمر يكون أشد صعوبة بالنسبة لمفهوم الثقافة لما يعرفه هذا المفهوم من صعوبات في التحديد، لهذا نجد أن مفهوم الثقافة أخذ عدة تعاريف ربما لا يمكن إحصائها على الرغم من أن كروبير وكلاكهون أحصيا أكثر من مائة وستين تعريفا لهذا المفهوم، وبما أنه ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات أو عدد كبير منها، إذ سوف نعرض عدداً قليلاً منها:

يقر كل العلماء والباحثين الأنثروبولوجيين وعلى رأسهم البريطاني إدوارد تايلور (1832-1917) بأسبقيته في وضع أول تعريف شامل لمفهوم الثقافة حيث يقول بأنه

"الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"¹.

ويعرفها أوشي بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين "².

أما في العالم العربي فقد تعددت أيضا مفاهيم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستعمال إذ نجد الدكتور حامد عامر الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وغيرهم من المجتمعات " ³.

كما نجد بوسمان (Bosman) يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة "⁴.

أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فنجد: الثقافة هي البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن

¹ دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص. 6.

² وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة - نظرية Z : ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية ، ص. 65.

³ عثمان فراج، الثقافة والتسيير (الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية)، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر -ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص. 33.

⁴ وليام أوشي، مرجع سابق، ص 444.

الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.¹

ومن هنا يمكن اعتبار الثقافة مجموع القيم والسلوكات المشتركة، والذهنيات التي يكتسبها الفرد داخل مجتمعه والتي توجه جهوده نحو إنجاز الأهداف المشتركة.

2.1: نشأة وتطور الثقافة: مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من النادرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئاً منتقلاً وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل" حيث تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.²

قد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف وليام أوفستد (W. Osfald) ابتداء من عام 1909م³، ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية «Cultura» التي كان يقصد بها «Culture» و «Culturage» و «Culture» و «Cultuvement» والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها "الخياطة، نسيج، الدلالة على قطعة

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، مكتبة بيروت، 1984، ص. 92.

² عثمان فراج، مرجع سبق ذكره، ص. 36.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2006، ص. 3.

أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى" وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع¹.

وبقيت كلمة ثقافة بدلالاتها الزراعية، واحتفظت في ترجمتها بمعنى عبادة، وقد جاء الاستخدام الأول للمصطلح في معجم أكسفورد (1420) حيث نجد مصطلح ثقافة للمرة الأولى بالمعنى المجازي.

أما في التراث الإسلامي فإن كلمة ثقافة كلمة عربية أصيلة ولفظ قرآني في قوله تعالى في سورة الأنفال "فَإِذَا تَتَفَقَّهُهُمْ فِي آلِ حَرْبٍ فَشَرَّدَ بِهِمْ مَنْ خَلَفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذْكُرُونَ"²، وفي معناها اللغوي يقصد بها الفهم والإدراك والخدمة والمهارة .

وفي مقدمة ابن خلدون نجد عرضه للمفهوم في أن "الحيوان لا ثقافة له لذلك كان عدوانيا بطبعه أما الإنسان فهو صانع الثقافة والذي وهبه الله الفكر واليد ومن خلالهما تنشأ الصنائع وتعمر الأرض" كما ركز ابن خلدون في دراسته على الحضارة واعتبرها هي العمران الثقافي، وبهذا تعد الحضارة عنده المستوى المتطور في مجال الثقافة وليست مرادفة للثقافة كما يراه البعض من العلماء.

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.³

لقد اتخذ هذا المفهوم معاني مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 بخدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم، وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة

¹ العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية: دراسة سياسية، قانونية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 26-27.

² سورة الانفال الآية 57.

³ مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دمشق، دار الفكر، 2006، ص. 13.

الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، بصفة عامة للجماعات الإنسانية وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور¹.

3.1: خصائص وديناميات الثقافة: من خلال هذه التعاريف المنتقاة يمكن أن نستخرج عددا من الخصائص الظاهرة أو المستترة فيها:

• **الثقافة إنسانية واجتماعية:** باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر، وينتج أفكار ويصنع أدوات، يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف طبيعة، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها.

• **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل، حيث يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين².

• **الثقافة مكتسبة:** بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع، أو بين المجتمعات، يقوم الإنسان باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية، وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي، أو من مجتمعات أخرى، حسب موضعه فيها أو جلبه لها.

¹ بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي: تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، الجزائر، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 20-21.

² عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، بيروت، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص. 85.

• **الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون:** عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب، مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها، ومهما اختلفت تصنيفا والأسس المستعملة في ذلك، فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة: نظام الأكل والملبس، نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها صغيرة، كبيرة،... الخ، وفي كل الحالات هناك ثلاثة قطاعات للثقافة: المادي، الاجتماعي والفكري أو الرمزي لا يوجد تباين في وجهات نظر الباحثين الأنثروبولوجيين حول الأنماط أو الأنظمة الثقافية من حيث الشكل في جميع الثقافات الإنسانية العالمية¹.

وإذا كانت هذه العناصر من ناحية الشكل غير مختلفة في مختلف المجتمعات، إلا أنها من ناحية المضمون تختلف باختلاف مكوناتها، فمثلا القيم العربية الإسلامية مختلفة في كثير من الجوانب عن القيم الغربية، ويكون لذلك أثرا على مضمونها لدى المجتمعين في مختلف أنماطها.

• **الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار:** تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، وهذا التغير في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها، وانفتاحها على ثقافات أخرى، وهذا التغير يكون في مجموعة حلقات متواصلة، ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.

• **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص ص 108-

• **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى جيل:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.¹

• **الثقافة عملية رضا نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

• **الثقافة متناسقة:** بمعنى تتوازن توازنا متحركا خلال الزمن باستمرار، فإذا حدث تغير في عنصر من عناصر الثقافة، أدى هذا إلى تغير في العناصر الأخرى.

• **القابلية للتناقل والانتشار:** فالإنسان يستطيع أن ينقل ما اكتسبه أو تعلمه من عادات أو طرق للفكر والسلوك إلى غيره.²

ديناميات الثقافة : تعتبر الثقافة كل متكامل مركب لا يمكن الفصل بين أجزائها في عقول الباحثين والدارسين وهذا الكل يعمل بطريقة بحيث تشمل كل أجزائه ولا يمكن اعتبار الثقافة مركب جامد أو أستاكي بل هو في الحقيقة حالة دائمة من الحركة والتغيير والتبادل والصراع وما إلى ذلك من العمليات الدينامية والثقافية كنهر من الماء ربما لا تستطيع أن تستحم فيه مرتين في اليوم الواحد، بهذا نجد أكثر التعاريف تتحدث عن الثقافة بأنها ذلك الكل المركب الذي يتشكل من عدة عناصر أما فيما يخص الدراسات في منظومة متكاملة ولا يمكن الفصل بين هذه الأجزاء ولكن هذه الأجزاء في حركية مستمرة، فإذا تحدثنا عن الدين فهو يتطور ويتبدل من فترة إلى أخرى ومن جيل إلى جيل، ونفس الشيء بالنسبة للغة والقيم... الخ وحتى العناصر المورفولوجية للثقافة أيضا في حركة دائبة ودائمة من هذا المنطلق كان لزاما علينا لتعميق فهم موضوع الثقافة أن نتطرق إلى ديناميات الثقافة

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص. 310-311.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص. 58.

باعتبارها جانب مهم من الثقافة ولعله من بين العمليات التي نعالجها في هذا المضمار التمثيل الثقافي والتكيف، التكامل الثقافي والصراع والاتصال الثقافي والتغير الثقافي.

أولاً: التمثيل الثقافي والتكيف: يشير مصطلح التمثيل الثقافي إلى عملية التكيف المتبادل التي من خلالها تقلل الجماعات المختلفة ثقافياً بالتدرج اختلافاتها إلى الحد الذي لا تصبح معه هذه الاختلافات ذات أهمية اجتماعية أو ملحوظة، والتمثيل الثقافي يحدث من خلال عدة أوجه فمن ناحية قد تأخذ جماعة ما ثقافة جماعة أخرى كاملة دون أن تعطى هي ثقافتها للجماعة الأولى، وقد يحدث تفاعل بين الثقافتين فتمتزج و تنتج ثقافة ثالثة تختلف تماماً عن الثقافتين الأصليتين، بنفس الطريقة يحدث هذا التفاعل بين أكثر من ثقافتين أي بين مجموعة من الثقافات وينتج في الأخير ثقافة جديدة تختلف عن الثقافات المتفاعلة .

إلا أن درجة التمثيل هذه تختلف باختلاف الثقافات أي أن التمثيل قد لا يتم بشكل تلقائي بمعنى أن الثقافة التي تملك عناصر ثقافية قوية قد تفوز بتكريس عناصرها الثقافية أكثر من الثقافات الأخرى وبالتالي تطبع نتائج التمثيل الثقافي بطابعها.

وتعتبر عملية التمثيل الثقافي مجرد حالة أو مرحلة من مراحل التكيف الثقافي التي يعبر عنها البعض بعبارة الاحتكاك الثقافي، كما يفضل تسميتها بالتأثير الثقافي، بينما يذهب البعض إلى اعتبارها عملية من عمليات التغيير الثقافي وذلك عندما تدخل جماعات من الأفراد ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين في اتصال مباشر مما يحدث تغيرات في الأنماط الثقافية الأصلية السائدة في إحدى هاتين الجماعتين ومن ثم يصبح التكيف الثقافي مظهر من مظاهر التغير الثقافي كما يعتبر الانتشار الثقافي حالة من التكيف الثقافي¹.

¹ علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، ط.2، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1983، ص.10.

ثانيا: التكامل الثقافي: يعتقد الكثير من المهتمين بدراسة الثقافة وخاصة الموظفين منهم أن العناصر الثقافية تتجه نحو تحقيق التكامل فيما بينها وأنها تتم بالانسجام الداخلي والاتساق في علاقاتها الوظيفية، وإلا لما استطاعت الثقافة أن تستمر أو أن تؤدي وظيفتها الاجتماعية، إلا أن هذا الاعتقاد لا يمكن المبالغة فيه لأنه لو كانت العناصر الثقافية كلها منسجمة ومتكاملة ومعاوضة لما شهدنا تغيرات ثقافية تحدث في كل الثقافات بدون استثناء، بغض النظر عن سرعة أو بطء هذه التحولات فالتكامل هنا نسبي وربما ظرفي أي غير مستمر.

ومن هنا يجمع الباحثين على أن الثقافة تميل دائما إلى أن تنتظم، وتتكامل وهذا شيء طبيعي نلاحظه على كل النظم الاجتماعية ولعل من مقومات هذا التكامل نجد المعتقدات و الأهداف المشتركة لأفراد المجتمع والقيم لأن التكامل يعني التوافق المتبادل بين العناصر الثقافية وعدم وجود الصراع والاضطراب، ووحدة المعتقدات والأفكار والاتصالات إلا أن التكامل التام يصبح صعب المنال ولا يمكن أن نجد ثقافة تامة التكامل ففي المجتمعات البسيطة يكون هناك اتفاق عام على المعتقدات والقيم لكن في المجتمعات التي تتعدد فيه الثقافات الفرعية لا يكون هناك اتفاق إلا حول عدد قليل من هذه المعتقدات والقيم. ويؤكد الباحثون أن قدرا معينا من التكامل ضروري ليتمكن المجتمع من أداء وظائفه بسهولة لأن أنماط السلوك تصبح أكثر فعالية إذا كان هناك اتفاق عام حول الأهداف، والأنماط الثقافية عالية التكامل تؤدي إلى شعور الأفراد بالأمن والإحساس بالرضا، ... وتستطيع الثقافة مواجهة عدد من الانحرافات وعدم الاتساق إذا كان هناك اتفاق على القيم الأساسية والأنماط المركزية للسلوك.¹

والواقع أن المجتمعات الحديثة وخاصة في زمن العولمة الثقافية والإعلامية لا يمكن لها أن تصمد أمام عوامل تحطم التكامل الثقافي، إلا أنه لا بد من وجود حد أدنى من الإتفاق

¹ علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، المرجع السابق، ص.11.

على الأنماط الأساسية للسلوك وخاصة مع كثرة الثقافات الفرعية وتعدد الحياة الاجتماعية وتطور المعارف في كل جوانب الحياة ويمكن أن ننظر إلى التكامل نظرة ديناميكية باعتبار عمليات الصراع الثقافي والتغير الثقافي عمليات وظيفية داخل كيان الثقافة من أجل ترقيتها وتطويرها وبهذا يصبح التكامل حقيقة ثابتة داخل كل الثقافات بغض النظر عن التغيرات والتحولات التي تطرأ عليها وفكرة التكامل في الثقافة تساعدنا في وضع تصور واضح يكشف عن التداخل والتساند بين أجزاء الثقافة ويسهل على الباحث تحقيق النظرة الكلية للثقافة وتمكينه من وصف العناصر والنظم الثقافية المختلفة، ثم تحليل تلك العناصر بغرض تحديد التداخل الوظيفي بينها وبالتالي فهم ثقافة أي مجتمع والآليات التي تعمل بها في الحفاظ على تماسك المجتمع واستمرار أداء وظائفه.

ثالثا: الصراع الثقافي : رغم أن الكثير من الباحثين يؤكدون على فكرة التكامل داخل الثقافات إلا أن فكرة الصراع لم تكن غائبة في التراث النظري لدراسة الثقافة، والصراع حقيقة كونية بين المتناقضات سواء في الطبيعة أو في الثقافة ؛ فلا يخفى عن أذهننا أن صفحات التاريخ البشري مليئة بالعديد من الصفحات الدالة على الصراعات والحروب ترجع بالمقام الأول إلى صراع الثقافي بين الشعوب المتحاربة فالثقافة ليست دائما وحدات منسجمة تتكامل فيما بينها بل يحدث أحيانا أن تحاول بعض العناصر الثقافية الخروج عن النسق العام للثقافة، وينتج الصراع عندما تحاول عناصر ثقافية خارجية والولوج إلى الثقافة الأصلية فتحاول العناصر القديمة بدافع غريزة حب البقاء وحب الواجب السيطرة أن تدافع عن موقعها داخل الكيان العام للثقافة ويمكن ملاحظة هذه الظواهر على المجتمع الجزائري خاصة والمجتمعات العربية الإسلامية، والصراعات التي تتم بين عناصر الثقافة الغربية الوافدة وعناصر الثقافة العربية الإسلامية.

يظهر الصراع الثقافي عندما لا يكون هناك اتفاق حول المعايير الجماعية والقيم باعتبارها المحددات الأساسية لتنظيم السلوك ووضع مجموعة من التوقعات لأنواع السلوك

المفترض أن يقوم به الأفراد وعدم الاتفاق حول هذه المعايير والقيم في المجتمع يؤدي إلى غياب الإجماع، واختفاء التكامل والتساند، ويجعل عدم التساند أعضاء جماعة معينة يعملون للوصول إلى أهداف متعارضة. من هنا يكون عدم الاتفاق على عناصر الثقافة من عادات وتقاليد وقيم ومعايير أو غيرها من أنماط السلوك داخل الجماعة الواحدة معبرا إلى الصراع الثقافي الداخلي وهذا ما نشاهده مثلا بين جماعات الشباب والكبار أو بين الجماعات طبقية مختلفة ويكون الصراع خارجيا عندما لا يكون هناك اتفاق على الأنماط الثقافية بين جماعات ذات ثقافات مختلفة.

إلا أنه لا يمكن النظر أن الصراع على أساس أنه سلبي دائما فعادة ما تتشبث بعض الجماعات بأنماط ثقافية بالية وغير فعالة ولا توائم الظروف المحدثّة، ولهذا كون الصراع ضرورة حيوية كي تتطور الثقافة وتستمر ويحافظ المجتمع على كيانه وعلى دوره في خضم التفاعلات العالمية فعندما نجد فريقا من العلماء أو من الناس لا يعترفون بالإنجازات العلمية ويعتبرونها سحرا أو ما شبه ذلك فإنه يصبح من الواجب على المثقفين أن يتصدوا لمثل هذه الأفكار البالية واستبدالها بأفكار نورانية تضيء المجتمع الطريق نحو التقدم والرفق.

كذلك عندما تجد أفراد آخرين يحاولون زرع أفكار وعقائد من شأنها أن تمس بالتماسك الاجتماعي والثقافي للمجتمع فمواجهة مثل هذه الأفكار ليست عملا سلبيا بل هو عمل إيجابي يهدف إلى الحفاظ على التماسك الاجتماعي وعدم زرع القلاقل الفكرية والاجتماعية داخل المجتمع لهذا لا يمكننا اعتبار الصراع عملية سلبية داخل الثقافة بل هو عملية حيوية وطبيعية نجدها في كل الثقافات ،والثقافات التي لا تستطيع الدفاع من مكوناتها ومضامينها مآلها الاندثار والزوال كما زالت كثير من ثقافات الجماعات البدائية أمام زحف الثقافة الأوروبية والأمريكية بآلياتها وميكانزماتها الفعالة التي استطاعت أن تقدم البدائل العملية لإشباع الحاجات المختلفة لأفراد هذه المجتمعات.

رابعاً: الاتصال الثقافي: يعتبر الاتصال من العمليات المهمة في ديناميات الثقافة وكذلك من العمليات الثابتة في تاريخ البشرية فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن نجد ثقافة تستطيع أن تتعزل الثقافات أخرى، وقد كان الاتصال في السابق يتم عن طريق قوافل التجار أو الحروب والفتوحات أو الهجرات الجماعية التي عرفها تاريخ البشرية فكانت هذه الأشياء هي قناة الاتصال بين الثقافات أما في عصرنا الحاضر فإن وسائل الاتصال الثقافي تعددت وأصبح هذا العصر عصر المواصلات المختلفة سواء منها السمعية أو البصرية أو المكتوبة إلى غير ذلك، فأصبحت السمات والأنماط الثقافية لا تجد صعوبة في الانتقال من ثقافة إلى أخرى نظراً لهذه الثورة الإعلامية.

وبهذا يكون التغير الثقافي الناتج عن عملية الاتصال شاملاً لعمليات اكتساب الخصائص الثقافية والانتشار - كما أشار إلى ذلك رديفيلد وهرسكوفيتش - واكتساب الخصائص الثقافية وكل الظواهر التي تنتج عندما يدخل مجموعة من الأفراد لها ثقافات مختلفة في صلات مباشرة أو مستمرة، وما يترتب عن ذلك من تغيرات في الأنماط الثقافية الأصلية للمجموعتين أو لواحدة منهما، كما يمكن النظر إلى الانتشار الذي يتم عن طريق الاتصال باعتباره ذلك المظهر من التغير الثقافي الذي يشمل انتقال الوسائل الفنية والاتجاهات والأفكار ووجهات النظر من شعب إلى آخر بغض النظر إذا تم ذلك عن طريق فرد واحد أو جماعة وبغض النظر إذا كان الاتصال دائماً أو مؤقتاً.¹

ومن هنا يمكننا اعتبار الاتصال من العمليات الأساسية والثابتة في ديناميات الثقافة وهي العامل الأساس في حدوث كل العمليات الأخرى فلا يمكن أن يحدث التمثيل والتكيف الثقافي إذا لم يكن هناك اتصال وكذلك بالنسبة للصراع الثقافي فلا يحدث صراع بين ثقافتين منعزلتين عن بعضهما البعض، ويلعب الاتصال الدور الحاسم في عملية التغير

¹ علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعة، المرجع السابق، ص 807.

الثقافي بل أن كل العوامل التي تعتبر مؤثرة في عملية التغير الثقافي تحدث عن طريق الاتصال.

خامسا :التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي الحقيقة الثابتة في هذا العالم فكل شيء خاضع للتبدل والتحول والانتقال من حالة إلى حالة ومن وضع إلى وضع وتسري هذه القاعدة أكثر ما تسري على الثقافة فبفعل العمليات الدينامية التي أشرنا إليها سابقا من تمثيل وتكيف وصراع واتصال...الخ تتعرض الثقافة إلى التغيير فتحول سماتها الثقافية أو بعضها و تتغير كذلك المركبات والنماذج الثقافية أو قد تتغير الثقافة كليا رغم أن هذا ليرغم أن هذا ليس من السهولة بمكان، فقد لاحظ الباحثون والعل ماء وهم يدرسون المجتمعات البدائية التي يفترض فيها استقرار ثقافتها لاحظوا أن هذه المجتمعات بفعل احتكاكها بالثقافة الغربية ومنتجاتها أصبحت تتعرض إلى تحولات ثقافية عميقة تمس كل كيان المجتمع في أساليبه المعيشية وفي وسائله وفي فنونه ومعتقداته وقيمه ومعاييره.

والتغير الثقافي هو ما يطرأ من تبدل في جانبي الثقافة سواء كان ماديا أو معنويا أي تغير يحدث في جميع جوانب المجتمع (اللغة الفن، العادات والتقاليد تبدل أولويات وسلم القيم التكنولوجيا ...) وعلى هذا يصبح التغير الاجتماعي جزء من التغير الثقافي.

ذلك فليست جميع التغيرات الثقافية هي تغيرات اجتماعية بينما العكس هو الصحيح ومادام التغير الثقافي هو كل ما يتغير في المجتمع سواء كان هذا التغير محدودا وواسعا شاملا المظاهر المادية، والمعنوية وما دام التغير الاجتماعي يتناول الجوانب المعنوية لجهة وظيفتها في البناء الاجتماعي وما يترتب عليها من علاقات وما ينتج عنها من قيم وعادات وما دام الأمر كذلك فإن هناك علاقة بين التغيريين وليست جميع التغيرات الثقافية تقع في دائرة التغير الاجتماعي على الرغم أن التغير الكلي لا يحدث بسرعة بل يستغرق عقود من الزمان فقد يتغير عنصر أو سمة من سمات الثقافة أو يتغير نمط من أنماط السلوك لكن أن

يتغير النسق الثقافي ككل فهذا مرهون بتغير شامل للقيم والمعايير والاتجاهات وهذا لا يحدث بسرعة.¹

ثانيا: تطور وتبلور السياحة في الجزائر

2.1: مفهوم السياحة ومقوماتها:

1: مفهوم السياحة:

لقد تعددت مفاهيم السياحة وذلك بتعدد مجالاتها وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية وقد استأثرت باهتمام الباحثين لذلك تعددت المفاهيم والآراء في مفهوم السياحة فمنها الدينية، ومنها الاقتصادية وغيرها من المجالات الأخرى.

السياحة في الإسلام: إن أصل كلمة سِيح يدل على استمرار الشيء وذهابه، فالسياحة لغة مطلق الذهاب في الأرض للعبادة أو التنزه أو الاستطلاع أو للمعرفة، أو غيره، وقد وردت السياحة في الاصطلاح الشرعي بمعاني متعددة، وهي الصيام والجهاد والأمان والسير في الأرض، أو لاعتبار والتفكر أو لتحقيق مطلب شرعي من حج وزيادة وطلب علم ونحوه. وهذا ما أكدته الآيات الكريمة من سورة التوبة وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ².

وقد اقترن مفهوم السياحة في الإسلام بالذهاب للعبادة وطلب المعرفة والعلم، ومن خلال السياحة أيضا يتأمل الإنسان في آيات الخالق المبدع في الكون مما يزيده إيمانا وإقبالا على طاعته ورجاء عفوهِ ومغفرته، بمقدرته وعظمته وجبروته وإبداعه في خلقه.

للسياحة فوائد إضافة إلى التأمل في عظمته وإبداعات خلقه العقائدية لأنها تزيد الإنسان المؤمن إيمانا، كما أنَّ الإسلام يحث على عدم ترك المسلم لواجباته مثل الصلاة والصوم، وعدم الوقوع في المحرمات، وعلى السائح المسلم التحلي بالأخلاق الإسلامية والمبادئ الحميدة التي تربي عليها في كنف الإسلام.

¹ عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص.192.

² سورة التوبة الآية 112.

السياحة في العصر الحديث: جاء مفهوم السياحة في هذا العصر بمعنى آخر حيث أصبحت نشاطا أساسيا لها أثارها المباشرة على القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وصار بفضل السياحة تتلاقى الثقافات وبالتالي يحصل التعارف وتمنح فرصة لإقامة علاقات صداقة بين الشعوب.

أي أن الشخص الذي يقوم النشاط يجب أن تتوفر فيه شروط وهي:

أ-الإقامة: فالأشخاص الذين يقومون بالسفر والتنزه ليوم واحد لا تعتبر سياحة فالإقامة تعتبر شرط في السياحة لأن المسافر ليوم واحد لا يعتبر سائح.

ب-ضرورة وجود وقت ملائم: أي أن الأشخاص المسافرين للعمل يقضون وقتهم في الاجتماعات والعمل لا يعتبرون سياح، فالنشاط السياحي يستهدف التمتع بقضاء الوقت، سواء هذا التمتع يعني الاستجمام أو استعادة البناء النفسي والتوازن العقلي لأن الراحة والاستجمام من المتطلبات الرئيسية لكي يستطيع الإنسان الاستمرار في حياته وعمله، فالسياحة تجديد لنشاط الإنسان.

كما وردت العديد من المحاولات لتعريف السياحة حسب تعدد الجهات الدراسة للسياحة فهناك من ينظر للسياحة على أنها ظاهرة اجتماعية ومنهم من ينظر للسياحة على أنها ظاهرة اقتصادية، وحتى نصل إلى تعريف عامة وشاملة للظاهرة السياحية، نذكر تعريف وردت لبعض العلماء والمفكرين:

يعرفها كرفات هنسكرف "KRAFET HUNSIKER" هي مجموعة من العلاقات والأعمال التي تكونت بسبب التنقل، وإقامة الأفراد خارج مقرات سكنهم المعتادة، حيث أن هذا التنقل لا يدخل في إطار النشاط الإنساني المريح.¹

وإذا ذهبنا إلى المنظمة العالمية للسياحة، فكلما سياحة تحتوي على مفهومين:

¹ خالد كواش، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للسياحة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص.2. .

السائح: كل زائر مؤقت يقيم في البلد الذي يزوره 24 ساعة على الأقل بغرض، الترفيه، الراحة، الصحة، قضاء العطل، الدراسة، الديانة أو الرياضة، أو من أجل القيام بأعمال عائلية، حضور مؤتمرات، ندوات علمية، ثقافية وسياسية.

ب. المتجول(المنتزه): كل زائر مؤقت لا تتجاوز مدة إقامته 24 ساعة على الأكثر خارج مقر إقامته.¹

هذا التعريف يخص المنظمة العالمية للسياحة وتخص به الدول الأعضاء، وفي تعريف تشترط أن يقيم الزائر في البلد الذي يقصده 24 ساعة على الأقل. فمن خلال هذه التعاريف نستخلص أن:

مفهوم السياحة له، يختص الأول منها بضرورة انتقال الإنسان من موطنه الأصلي أو مقر عمله إلى دولة أو منطقة أخرى لسبب معين يركز على الانتفاع بوقت الفراغ، أما الأساس الثاني فيتمثل في مدة الإقامة حيث يجب أن تكون مدة الإقامة مؤقتة تتجاوز 24 ساعة وغير دائمة أي أن لا يكون التنقل بسبب الهجرة أو الإقامة الدائمة في البلد والسياحة أيضا نشاط مركب يشمل العديد من القطاعات، النقل، الإطعام، التسلية، الإيواء وتكون لأسباب مثل : الترفيه أو العلاج، الراحة أو الأعمال، الرياضة، الديانة وهي تتأثر وتتوثر في المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها من المجالات.

2 . السائح: إن اهتمام خبراء السياحة بتحديد مفهوم لها، جعلهم يهتمون أيضا بتعريف السائح، لأن بدونه لا وجود للسياحة.

فالسائح: هو الشخص الذي يسافر خارج محل إقامته الأصلي أو الاعتيادي ولأي سبب، غير الكسب المادي أو الدراسة، سواء أكان داخل البلد الذي يعيش فيه السائح الوطني وخارج بلده السائح الأجنبي ولفترة تزيد عن 24 ساعة، والسياح الذين يزورون بلاد أو مدينة

¹ خالد كواش ، المرجع السابق، ص. 38.

أكثر من 24 ساعة لأغراض التالية: الترفيه، التمتع، الرحلة، العطلة، الصحة، الديانة الرياضية، الثقافة، التاريخ، الأعمال والمؤتمرات، زيارات اجتماعية¹.

2: المقومات السياحية في الجزائر:

تتطلب التنمية السياحية توفر جملة من الشروط الموضوعية والأساسية تتمثل هذه الشروط في المادة الخام (الموارد السياحية) والإمكانات المادية والبشرية المسخرة لاستغلال تلك الموارد السياحية، تتمثل هذه الموارد أساسا في المعطيات الجغرافية كالمناظر الطبيعية أماكن الراحة، الترفيه، الجبال، الأنهار والشواطئ والغابات والصحاري بالإضافة إلى الآثار التاريخية المعمارية والدينية والصناعات التقليدية، الفلكلور، الفنون الشعبية المختلفة العادات والتقاليد، وتعتبر هذه الموارد أساس النشاط السياحي فوجودها يقوم النشاط السياحي في الدولة.

أولاً: المقومات الطبيعية: تعتبر المقومات الطبيعية من أهم العوامل في جذب السياح إلى أي إقليم سياحي، كما أن الترابط بين المقومات الطبيعية، من موقع جغرافي ومناخ وشواطئ وغطاء نباتي وصحراء وهضاب وجبال، تعطي الأقاليم السياحية أهمية مميزة أخرى في جذب السائح، ومن أهم هذه العوامل:

أ-الموقع والمناخ: تقع الجزائر شمال القارة الإفريقية وهي تتوسط بلاد المغرب العربي الكبير يحدها من الشمال البحر المتوسط ومن الشرق تونس وليبيا ومن الغرب المغرب الأقصى وموريتانيا ومن الجنوب مالي، تبلغ مساحة الجزائر 238174 كم²، كما تتميز من شمالها إلى جنوبها بثلاث أنواع من المناخ.²

مناخ متوسطي، مناخ شبه قاري، مناخ صحراوي .

¹ أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، مرجع سابق، ص. 25.

² موسى سعداوي، أهمية مقومات السياحة الجزائرية في التنمية الاقتصادية للدولة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، 09-10 مارس 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية / علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص.8.

ب- **المناطق الجبلية:** أهم ما يميز المناطق الجبلية في الجزائر وجود سلسلتي الأطلس التلي والصحراوي والتي تعطيان فرص الاكتشاف وأهم المرتفعات السياحية محطة الشريعة بالإضافة إلى محطة بتكدجة¹.

إن ما يميز المناطق الجبلية في الجزائر ليس الارتفاع فحسب، فخبايا الجبال تتمثل أيضا في الغابات الغناء والشلالات العذبة والحيوانات المتنوعة والطيور كما أن هذه العوامل تجذب السياح عندما تثير فيهم فضول الاكتشاف والرغبة في زيادة هذه المناطق في الجزائر. ج- **المناطق الصحراوية:** تعتبر الصحراء الجزائرية من أكبر وأروع الصحاري في العالم، وهي غنية جدا بالشواهد التاريخية التي هي جزء من الذاكرة المحفوظة للمنطقة، حيث تروي لزوارها تلك الحقب الزمنية المتعاقبة والحضارة الإنسانية التي عرفتھا، والمتجلية أساسا في الغابات المتحجرة التي تعود إلى أزمنة جيولوجية غابرة.

فجنوب الجزائر يمثلّه الأطلس الصحراوي ويظهر في على الصحراء الجزائرية مساحة شاسعة تشكل أكثر من 80 % من المساحة الكلية للبلاد، وتحتوي على عدد كبير من الواحات المتناثرة عبر الصحراء إذ تتميز بغابات النخيل والتربة الخصبة والكثبان الرملية، ومن هذه المناطق: أدرار، جانت، وتمنراست، وأكثر ما يميز صحراء الجزائر منطقة "الهقار" بتمنراست والتي تكتسي أهمية كبيرة في التراث الطبيعي للبلاد وتتميز بالمساحات الشاسعة والجبال الشامخة وبالحرارة المعتدلة طوال فصول السنة، والتي تشكل مصدر هاما للسياحة الشتوية².

كما تعتبر الحظيرة الوطنية للطاسيلي المصنفة ضمن التراث العالمي من طرف اليونسكو منذ سنة 1982، والتي اعتبرت من أهم المحميات الطبيعية على الإطلاق حيث

¹ منصوري رقية وخيرة أنفال، النهوض بالسياحة المحلية في ظل المخطط التوجيهي الملتقى الدولي الثالث للسياحة حول: اقتصاديات السياحة المحلية الأبعاد والأفاق 3-4 ديسمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص.3.

² موسى سعادوي، مرجع سابق، ص 9

تكتسي هذه المنطقة أهمية جيولوجية بالغة، فهي تحتوي على لوحات الرسوم الصخرية الفنية لما قبل التاريخ، بحيث يوجد بها أكثر من 15000 لوحة تعكس تحولات المناخ وهجرت الحيوانات بأصنافها مع تطور الحياة البشرية في أعماق الصحراء خلال 6000 سنة قبل الميلاد، وكذلك تمثل الحظيرة الوطنية للهقار التي أنشأت سنة 1987 م، والمعترف بها أيضا كتراث عالمي من طرف منظمة اليونسكو والتي تضم هضبة الأتاكور والحظيرة النباتية والحيوانية، بالإضافة إلى المنحوتات التي يعود تاريخها إلى 12000 سنة، واحد من أهم مناطق لجذب السياحي في الجزائر.¹

د- الحمامات المعدنية: تمتلك الجزائر العديد من الأحواض والحمامات المعدنية الطبيعية، حيث تتوفر بها أكثر من 200 منبع للمياه المعدنية الجوفية أغلبها قابلة للإشغال كمحطات حموية غير أنه لم يتم استغلال بشكل كامل باستثناء المحطات ذات الطابع الوطني: وهي حمام بوغرارة بتلمسان، حمام بوحجر بعين تموشنت، حمام بوحنفية بمعسكر، حمام ريغة بعين الدفلى، حمام الشلالة بقالمة، حمام قرقور بسطيف، حمام الصالحين ببسكرة وآخر بسعيدة، ومركز واحد للعلاج بمياه البحر بسيدي فرج الذي يتردد عليه الآلاف من الجزائريين والجانب على مدار السنة كما تمتلك الجزائر ما يقارب 50 محطة حموية تشغل بطريقة تقليدية، فهي مؤجرة من البلديات لخواص عن طريق المزاد العلني من دون الحصول على حق الإمتياز القانوني الذي تمنحه وزارة السياحة.²

هذه الحمامات يقصدها السياح للعلاج في أغلب الحالات، لأن المياه المعدنية الموجودة بها تعالج عدة أمراض وقد يقصدها السياح لمناظرها مثل حمام بلدية دباغ الموجود في قالمة.

¹ سمير الشيبان، محاولة اقتراح نموذج قياسي لأثر المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في الطلب، الملتقى الدولي الثالث للسياحة حول: اقتصاديات السياحة المحلية -السياحي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارب وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/04/12 الأبعاد والآفاق، الجزائر، 2013، ص. 7.

² موسى سعادوي، مرجع سابق، ص. 10.

هـ-الشواطئ الساحلية: تتمتع الجزائر في هذا المجال بطاقات هائلة نتيجة للشريط الساحلي الكبير الذي تمتله، حيث يمتد على مسافة 1200 كلم، وهو يتميز بارتفاعه وتكونه الصخري وتوجد به فضاءات سياحية نادرة، ومن أهم هذه المناطق السياحية الممتدة على هذا الساحل نجد: القالة، تيقيرت، سيدي فرج، تنس، بني صاف، وتعد السياحة الشاطئية النشاط الأكثر تفضيلا لمختلف الطبقات الإجتماعية، كما أن الشواطئ تعد القبة الأولى للسياح والزائرين خاصة في فصل الصيف وهذا ما يساعد في تحريك عجلة السياحة الصيفية في الجزائر.

ثانيا: المقومات التاريخية والأثرية والدينية:

تزخر الجزائر بعدة معالم أثرية وتاريخية وثقافية وهذا كله جراء تعاقب حضارات مختلفة عليها على مر العصور، كالحضارة الفينيقية والرومانية والبيزنطية وغيرها من الحضارات المدرجة من طرف اليونسكو كتراث عالمي تساعد هذه الآثار والمقومات التاريخية على جذب السياح إلى المناطق الأثرية في الجزائر، ومن أهم هذه الآثار نذكر: تيمقاد التي تم إنشاؤها من طرف الإمبراطور ترجان عام 100 م وتقع بباتنة.

- تيبازة وجميلة: وهي المدن الرومانية العتيقة.
- قلعة بني حماد: تقع بالمسيلة وهي من المدن الإسلامية تأسست سنة 1007 م وكانت عاصمة للدولة الحمادية.
- قصر ميزاب: أنشأ من طرف الإباضيين بغرداية.
- القصبة: شيدها العثمانيون بالعاصمة.

إن هذه المواقع من أهم ما تملكه الجزائر بالإضافة إلى مواقع أثرية أخرى موزعة على مناطق مختلفة في الجزائر.

ثالثا الخدمات: وتتمثل في كل ما يعرض للسائح من نوعية الإقامة والحرص على النظافة وتوفير المياه والنقل، وتنوع الأكل وملاءمته من ناحية الكم والكيف والسعر إذا ليس من المرغوب فيه أن تعرض هذه الخدمات مقابل تكاليف باهظة فتدفع السائح بالشعور بالغبن

والاستياء، وثمة أنواع أخرى من الخدمات التي تترك آثار إيجابية لدى السائح مثل: الهاتف والتلفاز والطوابع والبطاقات البريدية والمنتجات التقليدية وأماكن ممارسة الرياضة.¹

وهكذا يحس السائح بأنه يتحصل فعلا على منافع مقابل ما يدفعه من أموال، وإن هذه الخدمات تعود إلى مدى توفير الدولة للإمكانيات المادية فالجزائر مثلا تسعى إلى توفير النقل والإقامة بناء فنادق ترقى إلى المستوى العالمي المطلوب في العصر الحالي، وأيضا توفير مؤسسات سياحية، ومن بينها المعاهد التكوينية السياحية التي تقوم بتكوين وتأطير أفراد لتلبية الحاجيات السياحية من تسيير فنادق ومطاعم وإرشاد سياحي.

2.2: تاريخ نشأة السياحة ودوافع نشأتها.

1-نشأة السياحة وتطورها التاريخي لقد تطور مفهوم السياحة ومعناها مع تطور المجتمعات وسوف نستعرض بصورة موجزة ثلاث مراحل من مراحل تطور السياحة وهي:
أولا: مرحلة العصور القديمة: إن غريزة التنقل والترحال من مكان لآخر كانت موجودة عند الإنسان منذ نشأته الأولى سعيا للحياة أفضل حيث لم تكن هناك منظمات أو جهات رسمية توفر لو احتياجاته الضرورية.

فكان عليه أن يسعى إلى توفيرها بنفسه بدون وجود قوانين وأعراف تحكم تصرفاته و التزاماته²، وقد بدأت هذه المرحلة مع نشأة حضارة بلاد الرافدين والفراعنة في الألف الخامس قبل الميلاد و تنتهي بسقوط الدولة الرومانية في نهاية القرن الرابع ومن خصائص هذه المرحلة هي:³

- ظهور الدول مثل الحضارة الفرعونية في مصر والحضارة الرومانية.
- ظهور العلم وتطور وسائل النقل والمواصلات وخاصة السفن الشراعية.

¹ سمير شيبان، مرجع سابق، ص.9.

² ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، الأردن، دار زهران، 2008، ص. 14.

³ نعيم الظاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، ط. 2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص. 12.

أما عن أنواع الرحلات التي قام بها الإنسان في عصور ما قبل الميلاد فكانت تركز على ما يلي: تحقيق الفائدة، حب الاستطلاع، الدافع الديني.¹

أ.تحقيق الفائدة: ونعني بها خلق علاقات متبادلة بين القبائل المختلفة والتي تكون أحيانا متجاورة وقد تكون بعيدة وقد أنشأ اليونانيون في العصور القديمة مستعمرات على شاطئ البحر الأبيض المتوسط، حيث كانت بذارتهم مع الشعوب المجاورة، كما كانت الرحلات يقوم بها أهل قريش قبل الإسلام بقصد التجارة بين بلادهم وبلاد الشام واليمن كما ورد في القرآن الكريم "إِيلَافِ قُرَيْشٍ (1) إِيلَافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ (2)"² والكتب الدينية غنية بمثل هذه الرحلات.

ب.حب الاستطلاع: أدى الدافع بمعرفة عادات وتقاليد الشعوب للقيام برحلات طويلة لغرض التعرف عليها وأهمها الرحالة (هيروديت المؤلف الإغريقي) من أوائل الرواد في العصور القديمة.

ج.الدافع الديني: دفع هذا الشعور الناس إلى القيام برحلات بعيدة لغرض زيارة الأماكن المقدسة مثل الصين الذين يعبدون "البوذا" يقطعون آلاف الكيلومترات، كما كان يقوم العرب بزيارة مكة لغرض العبادة والتجارة وهو ما يطلق عليها السياحة الدينية.³

ثانيا: مرحلة العصور الوسطى: تبدأ هذه المرحلة بسقوط الإمبراطورية الرومانية حتى القرن الخامس عشر والمعروف إن الإمبراطورية الرومانية آخر إمبراطورية نشأت في العصور القديمة، و قد كانت مركز الإشعاع الفكري و الحضاري و التجاري وكان الفضل الأكبر في تطوير حركة الأسفار عبر العالم، و قد كان اتجاه السياحة في تلك العصور في التجارة،الحج، رحلات الدراسة حيث انفرد العرب من الفترة الممتدة للقرن الرابع عشر و الثامن عشر على تطوير مبادئ السياحة و وضع الأسس الأولى كانت البلاد الإسلامية أكثر تقدما من أوروبا و بغداد و قرطبة التي كانت أكثر البلدان ثراء من حيث التجارة و مركز

¹ نعيم الظاهر، سراب الياس، مرجع سبق ذكره، ص.14.

² سورة قريش الآية 1-2

³ ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

الحياة الثقافية و الحضارية و قد انطلق الرحالة العرب يجوبون العالم و من أشهرهم ابن بطوطة، ابن حبير ،البيروني وغيرهم، و قد أخذت السياحة الدينية أبعاد جديدة في العصور الوسطى حيث كان الحجاج على اختلاف أديانهم يقومون برحلاتهم الدينية إلى الأماكن المقدسة، وكثيرا منهم كتبوا أوصافا لرحلاتهم وفي نهاية العصور الوسطى ظهرت فئة طالبي العلم الذين يقومون برحلات لغرض العلم و التعرف على آراء الغير ولنظم السياسية الموجودة في الدول الأخرى، هذه الفترة بمثابة بداية الرحلات التي كانت قاصرة على طبقة الأرستقراطيين لأن السفر يتطلب وقت فراغ وأموال فائضة عن الحاجة .

ثالثا مرحلة العصر الحديث: بداية العصور الحديثة كانت في عصر النهضة التي حدثت فيها تغيرات عديدة في المجال العلمي مثل الاستكشافات الجغرافية التي أدت إلى زيادة الأسفار، كما أحدثت الثورة الصناعية تغيرا واضحا في وسائل المواصلات و تطويرها مما أدى إلى سهولة السفر و التنقل و اختصار الوقت و ازدادت بعد الحرب العالمية الثانية، حيث بدأ تطوير الطائرات الحربية إلى مدنية و كذلك السيارات و القطارات و يرى دوجلاس أن علم السياحة تطور تطورا ملحوظا وبدأ يتوافق مع حركة السياحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية، وترجع أسباب هذا التطور إلى :¹

- ✓ التطورات التكنولوجية التي أدت إلى تطور ووسائل الإنتاج مما أدى إلى توفير الجهد الإنساني وتحسن ظروف العمل وزيادة أوقات الفراغ والإجازات الممنوحة.
- ✓ تقدم وتطور وسائل النقل والمواصلات والاتصالات وبالتالي تقارب المسافات.
- ✓ سهولة تبادل الخبرات وانتشار المعرفة.
- ✓ ارتفاع معدلات الدخل والثروات والنظرة للسياحة كضرورة حتمية.
- ✓ اهتمام المنظمات والهيئات الدولية والمجتمع الدول بالسياحة وأبنيتها اقتصاديا اجتماعيا وسياسيا.

¹ وفاء زكي إبراهيم، مرجع سابق، ص ص. 66-67.

وعليه لم يعد سفر اليوم كشأنه بالأمس، كما لم يعد رحلة اليوم مثل الرحلة القدامى لأن الثروة التكنولوجية وتقدم وسائل النقل وكثرة عدد المسافرين لم تجعل من المسافر رحلة بالمعنى التقليدي حيث تدير المكاتب السياحية وتعلن عن موضوع الرحلة عن عدة طرق من خلال وضع العديد من الصور التي تنقل الحقيقة وتكشف مختلف الأماكن التي تكون أمانة¹.

2. دوافع النشاط السياحي: هناك العديد من الدوافع التي تؤدي إلى النشاط السياحي والتي على ضوءها تتحدد أنواع السياحة، وتختلف من نوع إلى آخر، فقد تكون هذه الدوافع اقتصادية، اجتماعية، دينية أو صحية...، فهناك العديد من الدوافع ليست على مستوى واحد وتتمثل أهم هذه الدوافع في:²

1. دوافع ثقافية وتاريخية: تتعلق هذه الدوافع بما يلي:

- مشاهدة الآثار وتاريخ الحضارات القديمة والمواقع الأثرية؛
- مشاهدة بعض الأماكن المهمة في العالم أو حضور مهرجانات أو حفلات ثقافية أو معارض؛ وأعمالهم وثقافتهم ونمط وطريقة حياتهم.
- الاطلاع على حياة الناس في البلدان الأخرى والتعرف على حياة الاجتماعية والحضارية والثقافية واكتشافها لغرض الثقافة والعلم والمعرفة.
- مشاهدة المعالم الأثرية المشهورة في العالم.

2. دوافع دينية: السفر بدافع العبادة كالحج إلى الأماكن المقدسة مثل مكة المكرمة، وزيارة مقبرة الشهداء بالمدينة المنورة ومسجد النبي صلى الله عليه وسلم.

¹ هالة عبد الرحمان الرفاعي، التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، مصر، 1998، ص. 29.

² دعبس يسرى، الجذب السياحي، سلسلة الدراسات السياحية والمتحفية رقم 10، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 2001، القاهرة، ص. 12.

3. **دوافع عرقية:** وتكون فيها السياحة من أجل زيارة البلد الأم لتجديد الروابط الأسرية كزيارة أماكن الميلاد، أماكن قضاء الطفولة، أماكن سكن الأهل الأقرباء الأصدقاء... الخ.
4. **دوافع صحية:** وتكون السياحة فيها بالابتعاد عن الجو البارد والتوجه إلى أماكن دافئة أو الابتعاد عن الجو الحار، والتوجه إلى أماكن باردة وخاصة بالنسبة لكبار السن والمرضى ضف إلى ذلك السفر لغرض النقاها والاسترخاء بعد الشفاء من مرض معين أو لغرض الراحة النفسية، والتمتع بالجو الصافي والهواء النقي.
5. **دوافع اقتصادية:** وتكون فيها السياحة بسبب انخفاض الأسعار في بلد ما يؤدي إلى تدفق السياح للتمتع بالخدمات المقدمة بأقل الأسعار والحصول على السلع والخدمات بأسعار أقل أو السفر لغرض الأعمال والحصول على صفقات تجارية بالنسبة لرجال الأعمال.
6. **دوافع رياضية:** وتكون فيها السياحة لغرض مشاهدة مباراة رياضية أو تشجيع فريق معين... الخ، والمشاركة في دورة رياضية أو السفر لغرض ممارسة ألعاب مثل التزحلق على الجليد أو التزحلق على المياه أو ممارسة رياضة أخرى.¹

3.2: أهمية النشاط السياحي والعوامل المساعدة على نجاح السياحة.

1.3.2 أهمية النشاط السياحي

1- **الأهمية الاقتصادية للنشاط السياحي:** استمرت السياحة في التطور كنشاط إنساني، محققة مزايا عديدة مما دفع العديد من الدول إلى الاهتمام بهذا القطاع الهام، فصناعة السياحة تعتبر أكبر صناعة في العالم، حيث تساهم في الإقتصاد العالمي والعمل على زيادة عائدا قيمته ألفا مليار دولار أمريكي، وتلعب السياحة دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول من خلال الاستثمارات المختلفة الموجهة إلى القطاع السياحي، من أهم المزايا والفوائد هي كالتالي:

¹ كواش خالد، مرجع سابق، ص. 38.

• تعتبر السياحة مصدر هام من مصادر الدخل بالعملات الصعبة نتيجة بيع الخدمات السياحية والسلع، ومن هنا حققت بعض الدول أرقام كبيرة للنتائج السياحية، مما ينعكس أثره على تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، فالسياحة تمثل صادرات غير منظورة وعنصر أساسي من عناصر النشاط الاقتصادي.

• تعتمد السياحة على العامل الإنساني اعتمادا كبيرا، فإن صناعة السياحة ساهمت في إيجاد أكثر من مليون فرصة عمل شهريا، وحسب خبراء السياحة فإن كل غرفة فندقية تنشئ 2.75 فرصة عمل في مجالات مختلفة.

• السياحة وعاء ضريبي مهم، حيث تستطيع الدولة تحقيق زيادة كبيرة في إيرادات خلال تحصيل أنواع مختلفة من الضرائب والرسوم التي تفرض على الأنشطة والخدمات السياحية.

ب-الأهمية الاجتماعية للنشاط السياحي: ينتج عن انتقال السياح ذوي اللغات والعادات والديانات المختلفة، من منطقة إلى أخرى مجموعة من الآثار الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في: ¹

1. التحولات الطبقيّة: تشجع السياحة كثير من الأشخاص على ممارسة الأنشطة السياحية، مما يؤدي إلى زيادة الاقتصادية والاجتماعية، وينقلهم من شريحة اجتماعية معينة في دخلهم ومكاسبهم وأرباحهم ويرفع مستوى حياتهم إلى شريحة اجتماعية أعلى.

2. الاهتمام بالتراث والعادات والتقاليد والبيئة: تؤدي السياحة إلى الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد والمعالم وال تراث الشعبي والفني.

3. التطور الاجتماعي: تعتبر السياحة أحد أهم أسباب التطور الاجتماعي في الدول السياحية، حيث تتاح الفرصة للمجتمع للتعرف على الأفكار والاهتمامات والثقافات الأجنبية

¹ هدى سيد لطيف، السياحة النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص.44.

المختلفة من خلال تعاملهم ومشاهد أمام أفراد واتصالهم المباشر مع السياح وهو ما يساهم في انفتاحهم على العالم الخارجي.

4. التبادل الثقافي: تعمل السياحة على زيادة معدلات التبادل الثقافي بين السائحين من مختلف الجنسيات وبين شعوب الدول المستقبلية لهم، حيث يكتسب كل منهم بعض المقومات الثقافية للآخر مما يؤدي إلى التقليل من الفوارق والاحترام المتبادل.

يسعى كل بلد من بلدان العالم في وقتنا الحاضر إلى القضاء على الفقر والبطالة وتحقيق التنمية المستدامة باعتبارها الطريق إلى صناعة حاضر مزدهر ومستقبل أفضل يتسم بالاستقرار السياسي المرتبط بالاستقرار الاقتصادي والرخاء الاجتماعي، وتترك هذه البلدان بأنه لا يمكنها الاعتماد على ما تمتلكه من مخزون النفط والمعادن الموجودة في باطن أراضيها.

فالدراسات العلمية الحديثة تشير إلى أن مخزون الموارد الطبيعية الموجودة حالياً في باطن الأرض كالنفط وبعض المعادن التي يعتمد عليها اقتصاد الدول المنتجة لها سينفذ خلال الثمانين السنة القادمة وبالتالي فإن هذه الدول وحتى الدول المتقدمة والأكثر ثراءً تسعى جاهدة اليوم لإيجاد البدائل وتبحث عن موارد ومصادر بديلة لدعم اقتصادها وتحقيق التنمية المستدامة فيها، وصارت السياحة تمثل أهم هذه البدائل، كون السياحة أصبحت من أهم الصناعات في العصر الحديث التي تساهم في حل الكثير من المشكلات الاقتصادية الهامة التي يعاني منها عالمنا المعاصر والتي يعد الفقر أهمها على الإطلاق .

وبحسب الدراسات والمعطيات الاقتصادية الحديثة تُعد السياحة واحداً من أهم مصادر الدخل القومي التي تعتمد عليها التنمية السياحية لتحقيق التنمية المستدامة، لذلك تحرص غالبية بلدان العالم على جعل سياسا تلتزم كلياً بمبادئ الاستدامة، حيث باتت العلاقة بين السياحة والتنمية المستدامة واضحة وجلية، وصار من أهم واجبات وأولويات حكومات الدول العمل على تحقيق التنمية السياحية المستدامة من خلال إدراج التنمية السياحية في

خططها التنموية الوطنية وتطوير السياحة وتحويلها إلى محرك كبير لعجلة الاقتصاد والتنمية وجعلها أكثر استدامة.

فالسياحة في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وإسبانيا والمغرب العربي ومصر وتونس تحتل اليوم أعلى وأهم الدرجات في ترتيب المساهمة بالعملات الصعبة بالنسبة لإجمالي الناتج المحلي فيها.

وتلعب السياحة دوراً حاسماً في اقتصاديات العديد من دول العالم، وتشكل التنمية السياحية المستدامة عجلة دفع إلى القضاء على الفقر والبطالة، وتحقيق التنمية الاجتماعية وتنمي المجتمعات والشعوب وتحسن نمط حياتهم، كما تساهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة الأفراد والوعي لدى المواطن وشعوره بالانتماء إلى وطنه، وتفتح آفاق جديدة لمزيد من فرص التبادل التجاري والثقافي المجتمع المضيف والسائح.

ولابد من التأكيد على أن الاهتمام بتطوير الحضاري، وتبادل الخبرات بين كل من الحركة السياحية وتوسيع أنشطتها وزيادة حجمها يؤدي إلى تنشيط الحركة الاقتصادية والتنموية وتدفق العملات الأجنبية على البلد وزيادة موارد الخزينة العامة للدولة وزيادة مصدرها من الدخل الأجنبي، كما أن النمو في النشاط السياحي يزيد في دخل السكان ويرفدهم بموارد مالية إضافية.

كما تؤثر السياحة تأثيراً إيجابياً مباشراً على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية وعلى العلاقات الدولية، وبعد أن كانت السياحة في الماضي مجرد سفر وانتقال الأفراد من بلد إلى آخر للمتعة والترفيه، تحولت السياحة في عصرنا الحديث إلى ظاهرة إنسانية وضرورات اجتماعية وإنسانية أساسية، تعقد عليها العديد من دول العالم الكثير من الآمال، كون السياحة فيها صارت تشكل مورداً اقتصادياً هاماً لدعم التنمية وزيادة الدخل القومي وتوسيع القواعد الإنتاجية، وخلق آلاف فرص العمل، لذا يتحتم الآن على الدول أن تدرك بأن الاهتمام بالسياحة وتطويرها سيؤهلها لتصبح أهم صناعة تصديرية، وأقوى العوامل الرئيسية لدفع عجلة التنمية وأهم مصادر الدخل الأجنبي.

كما أن زيادة تخصيص الموارد اللازمة لتطوير المناطق السياحية والأرياف التي تتمتع بمزايا طبيعية ومناخية مثل المحميات الطبيعية والشواطئ والجزر والمناطق الصحراوية والجبلية ومناطق ينابيع المياه الحارة وتحفيز القطاع الخاص المحلي والعربي والأجنبي. مما يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة الاستثمار السياحي في هذه المناطق سوف يطورها ويزيد من دخول سكان وستتحول هذه المناطق الريفية النائية الطاردة للعمالة إلى مناطق جاذبة للعمالة وستحد من هجرة سكان المجتمعات المحلية في هذه المناطق وستؤدي إلى القضاء على البطالة والفقر فيها.¹

تعتبر السياحة عن كافة العوامل والظواهر الخاصة بالسفر والإقامة خارج مقر الإقامة الأصلي بهدف تلبية وإشباع رغبات الترفيه والراحة أو القيام بالأعمال أو العلاج أو حتى لممارسة مختلف الرياضات أو القيام بمختلف الشعائر الدينية....

وبداية السبعينات وحتى بداية القرن العشرين ثاني أهم بند في التجارة تطورت السياحة حتى أصبحت مع العالمية، حيث يلعب هذا القطاع دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك لإسهامها في زيادة الدخل القومي إلى جانب دورها المعهود في تقريب المستويات الاقتصادية الإقليمية، كذلك دورها في دعم ميزان المدفوعات وتنشيط الاستثمارات.

2.3.2 عوامل نجاح النشاط السياحة: لنجاح السياحة تقترح مجموعة من الشروط

كل حسب درجة أهميته ومساهمته في نمو هذا القطاع الهام خاصة إذا اعتمدت سياسة سياحية قائمة على بعض المقومات ومنها:

¹ محمد علي العروسي، "أهمية السياحة في اليمن ودورها في القضاء على الفقر"، تم الاطلاع عليها بتاريخ 25-02-

• **المقوم الطبيعي والاجتماعي:** يجمع مختلف العناصر الجاذبة للسياحة كالأماكن الطبيعية من تضاريس ومواقع ومناخ وتنوع في الأحياء، والمواقع الأثرية والتاريخية التابعة للحضارات كالفرعونية والبابلية والآثار الإسلامية والآثار الموجودة في المكسيك والصين ونجد كذلك المقوم الاجتماعي الذي يعرض حياة الشعوب ولباسهم وسلوكهم ومأكلاتهم ولغاتهم، ومدى خدمة وقبول الآخر وعدم رفضه، ونذكر كذلك المقوم الديني الذي يجمع أماكن العبادة كالأماكن المقدسة والآثار الدينية (الكنائس والمساجد والمعابد والأضرحة...).

ولا يغيب عن البال ما صار يصنعه الإنسان كأماكن سياحية التي تجتذب السياح كالتوجه نحو المنتجعات والحمامات المعدنية والاصطناعية والمهرجانات (السينمائية والغنائية...) والمدن الرياضية والفنادق المشهورة بتقديم الخدمات الموجهة للمواقع السياحية... وتختتم بكرم الضيافة والترحيب والود وكلها عناصر تجتذب السائح وترتيحه.

ولكن وجود هذه المقومات يلزمه اعتماد مورد بشري مؤهل يعني "توفير الكوادر المؤهلة والمدرية والمتميزة"¹ مع حسن اختيار المشرفين والقائمين بعمليات الاتصال في الأسواق، فهذا العنصر المؤهل يعود بالفائدة على قطاع السياحة خاصة الفندقية - دليل - استقبال... الخ.

• **المقوم الإعلامي والاتصالي:** يدخل هذا المقوم كشرط أساسي في السياحة اليوم (داخلية وخارجية) ويتعلق بعمليات الترويج والتسويق والإعلان السياحي أو الخطط الترويجية الإعلامية والإعلام السياحي المدروس بطريقة علمية من أجل خلق جو من

¹ البكري فؤاد عبد المنعم، التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات، ط.1، القاهرة، عالم الكتب، 2007، ص. 11.

المنافسة السياحية أو مواجهة المنافسة السياحية الشديدة في الأسواق العالمية والتواجد في الأسواق المحلية والإقليمية.

إن هذه العناصر تدفع بالأفراد للاتجاه نحو زيارة الأماكن الطبيعية الأثرية و الإستشفائية و الإستجمامية و التسوق و الرياضة وغيرها وعن طريق الإعلان بشكل مركز، و لهذه الإستراتيجية الاتصالية الفضل في "...تسليط الأضواء على منطقة معينة تتميز بمركزها العلمي أولفت نظر السائحين إلى المخزون الثقافي في بعض البلاد، و عند ذلك ينجح الإعلان في دفع الإنسان لزيارة تلك الأماكن التي تحقق له إشباع دوافعه الثقافية و العلمية السياحية..."¹ مع تخصيص ميزانية ضخمة لهذه التقنية، فالحملات الإعلامية تستخدم وسائل عديدة ومنها التقليدية و الحديثة كالصور المطبوعة و المرئية و الدعوات و الأطراف و بطاقات البريد و الكتيبات والملصقات والفيديو والكاسيت والأقراص المضغوطة والنشرات المطبوعة و الملصقات والأنترنت و المؤتمرات و الندوات و القوافل السياحية بالإضافة الى الإعلان الصحفي الذي يحتل مكانة هامة بجميع أنواعه خاصة منها: "إعلانات التلفزيون والإذاعة والسينما والاتصال المباشر عن طريق الملصقات أو عن طريق البريد..."² وذلك لتسليط الضوء على السياحة وتطويرها.

ولوكالات السياحة والسفر والمكاتب والمنظمات السياحية خارج البلد وداخله دور في اجتذاب السياح والقيام بالإعلان عن السياحة وتصدير الحركة السياحية عن

¹ عبد القادر مصطفى، دور الإعلان في التسويق السياسي، دراسة مقارنة، ط.1، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2003، ص.129.

² الحسن حسن، السياحة صناعة وعلاقات عامة، ط.1، بيروت، الدار اللبنانية للنشر والعلاقات العامة، 1978، ص.177.

طريق الاتصال بالمجموعات المختلفة وعرض الخدمات والإجراءات اللازمة لإنجاح الرحلات والإعداد لها، وهنا تدخل العلاقات العامة لإعداد الخطط المتعلقة بالجذب السياحي وإغراء السواح عن طريق تخفيض الأسعار وعرض الخدمات المتنوعة خاصة منها حجز الفندق وتوفير المواصلات.

و تكتمل جهود هذه الهيئات خاصة إذا توطدت العلاقة بين العاملين و المسؤولين في الشركات السياحية و الاتحادات و المنظمات و المكاتب العاملة في وكالات السياحة و السفر، وشركات الطيران، و المنشآت الفندقية و السياحية، و مجال التسويق و الدعاية و الإعلان الذي يضع البلد المستقطب للسياح على خارطة العالم السياحي، و تعمل المنافسة العالمية بين الدول على الزيادة المستمرة في العرض و الطلب خاصة البلدان المعتمدة على تكنولوجيا الاتصال والإعلام و المعلوماتية والتي صنعت لنفسها موقعا باعتماد آخر التطورات التكنولوجية من قبل وضع الخرائط السياحية و إعادة تحديثها وفق تقنيات حديثة يستخدمها السواح للتعرف على المكان السياحي بدقة، و هذا يحتاج إلى جهد و مال لإعدادها خاصة الخرائط التي تعتمد على الصورة الفضائية و الأقمار الصناعية و هي من أفضل مصادر المعلومات. **مقوم الأمن السياحي:** يعتبر الأمن السياحي عنصر جوهري لا يمكن الاستغناء عنه لدى السائح، "بدون أمن لا توجد سياحة" وموضوع السياحة المنطلق الذي فكرت فيه مختلف الدول لتنظيم سياحتها.

إن الأمن السياحي يتضمن تأمين رحلة السائح كفرد يتنقل من مكان لآخر وحماية أمتعته وممتلكاته وتأمين مكان الإقامة ووسائل النقل حمايته من الإرهاب والجرائم والاعتداءات والسرقة والاستغلال وسوء المعاملة وتوفير الخدمة الملائمة واحترام خصوصياته وتوجيهاته إلى حين عودته إلى بلده.

إن تعرض الآخر وتحديدًا السائح للعنف والاعتداء يعد من الأمور الغير مقبولة والتي تضرّ بالبلد السياحي، كالبلدان الإسلامية التي تعاني من هذه المشاكل نتيجة لعدة عوامل ومنها الإرهاب والوضع الاجتماعي المتدهور والثورات الشعبية وغيرها.

وإذا تبيننا النظرة الإسلامية لهذه الظاهرة فإننا نجدد يرفضها ولا يجيز ممارسة العنف "...ضد سائح دخل بلد إسلامي في أمان لأنه بمجرد حصول السائح على تأشيرة دخول البلد من سفارتها، دخل في ذمتهم وحصل على حمايتهم طالما أنه دخل للسياحة والصداقة وليس للعدوان".¹

إن المعاملة الحسنة هي التي تدعو السائح و "تشوقه للعودة مرة ثانية أو لدعوة أهله و أصدقائه لزيارة البلد الذي أخذ عن شعبه الانطباعات الجيدة و الطيبة".² وهذه الخاصية تخدم السمعة السياحية لأي بلد حيث لا يشعر السائح بالضيق و النفور نتيجة لهذه المعاملة اللائقة، و لكن هذا لا ينفي أن للسائح دور فيما قد يتعرض له في المكان الذي يقصده سائحًا مثل ارتداءه زي يعارض قيم ذلك البلد أو قد يقوم بسلوكيات منافية لآداب وقيم وعادات البلد (كطلبه السياحة الجنسية في بلد يرفض أو يحرم ذلك) و هناك سواح يكون مقصدهم إثارة النوازع الكامنة و المشوهة و التجسس، و كل سلوك يعارض قوانين و تقاليد البلد و قيام السائح بمثل هذه السلوكيات هو تعبير عن البلد الذي انطلق منه فهو لا يعبر عن نفسه بل عن بلده بمثل هذه السلوكيات و حيثما كانت الحالة الأمنية غير مستقرة أصيبت السياحة بالتراجع و التقهقر و حتى الشلل، و يمكن الإشارة إلى أحداث مرّت بها دول أو العالم ككل، وكان لها تأثير على السياحة و شللها كأحداث 11 سبتمبر 2011 حيث

¹ عبد القادر مصطفى، مرجع سابق، ص.90.

² الحسن حسن، السياحة في لبنان ماضيا وحاضرا ومستقبلا، ط.1، بيروت، الدار اللبنانية للنشر والعلاقات العامة، 1973، ص.92.

تراجعت السياحة في أمريكا و العالم لتخوّف السياح و إصابتهم بالقلق خاصة الذين يستقلون الطائرات في رحلاتهم .

وتضيف حالة الركود الاقتصادي والأزمة المالية التي ألقت بضلالها على بعض الدول ارتفاع سعر الخدمات السياحية مما أضر بالسياحة، إضافة إلى تضرر المنطقة العربية من الحملات الشعواء لربطها بالإرهاب والتخطيط للعمليات الإرهابية وكذلك القيود والإجراءات الأمنية في المطارات التي أعاقت حركة السياح وانتقالهم من مكان لآخر، وفي ظل التوتر وعدم الإستقرار السياسي والحروب الأهلية كذلك تشلّ السياحة كما حصل في الجزائر أثناء العشرية السوداء مما أدى إلى عزوف الجزائريين عن القيام بالسياحة الداخلية وتوجههم للسياحة الخارجية وعزوف السياح من جنسيات أخرى عن التوجه نحو الجزائر نتيجة تخوفهم من الوضع (اختطاف السياح في الصحراء).

● **مقوم التربية و الثقافة السياحية :** يلعب هذا المقوم دو كبير في خلق الوعي السياحي، و يقوم بهذه العملية مختلف المؤسسات الاجتماعية و المجتمع المدني بكل مكوناته، و الأهم هو دور المؤسسات التربوية كالأسرة التي تغرس وتنمي في أبناءها التربية السياحية و تعرّفهم بالأمكان السياحية و أهميتها و ضرورة الحفاظ على البيئة و الأماكن الأثرية و الطبيعية، و تشاركها العملية المدرسة حيث تزود المتدرس بالمعلومات عن المقومات السياحية الموجودة في بلده و تغرس فيه الثقافة السياحية و أهميتها و تكمل العملية الجامعة عن طريق تنمية الثقافة السياحية و تنظيم الرحلات السياحية، و دور وسائل الإعلام باختلافها لا يقل أهمية في هذا المجال بتقديمها للبرامج الثقافية عن المعالم السياحية للبلد و التعريف بالحضارات و الأماكن الأثرية و الطبيعية و التوعية و التنقيف للمحافظة على المعالم السياحية و البيئية ، وحثّ الأفراد

على السياحة الداخلية والخارجية وفهم سلوك السياح ونشر الثقافة السياحية بشكل عام مع تعاون مختلف المؤسسات والمنظمات والجمعيات والوكالات...الخ.

ولهذه التربية أو الثقافة السياحية محددات لإستدماجها يمكن اختصارها كالتالي:

- أن تكون شديدة الارتباط بواقع المجتمع خاصة العربي الإسلامي حيث لا تقتصر على تبني السياسات والأبحاث الغربية أو البعيدة عن البيئة المحلية.
- أن تتماشى مع الإمكانيات والقدرات المتعلقة بكل فرد والتعرف على احتياجاته وتلمس مشكلاته وضرورة إقناعه بالسياحة المحلية وتنمية الحس السياحي والأمني.
- أن تكون الأطراف المختصة بنشر الثقافة السياحية ملمة بهذا الحقل الهام وبالأثار الإيجابية والسلبية للظواهر المستجدة.
- تفعيل التعاون بين الأجهزة المختصة بالتنقيف السياحي والأجهزة والمؤسسات الأخرى خاصة المدرسة ودور الشباب وإدراج مواد الثقافة السياحية في المدارس ومشاركة في برامج علمية وخرجات تطبيقية للسياحة.
- تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية والاهتمام بالمعارض التي تعالج مشاكل وقضايا وأهمية السياحة وإعداد برامج إعلامية عن السياحة (الإعلام السياحي) وتلقي الأفكار والاقتراحات والدراسات العلمية المساهمة في تطوير قطاع السياحة.

- والأهم في هذه الثقافة أو التربية السياحية أن تبدأ في سن مبكر لأنه كلما تقدم سن الفرد كلما قلت قابليته واستجابته للتثقيف والتربية السياحية المستكملة لشخصيته، وصعوبة ما تعود عليه لأن الفرد تابع لثقافته، فحسب بيار بورديو فإن هذا القطاع في دولة كالجزائر مثلاً "غير مستغل في النظام التعليمي لأن الاهتمام ودوام الانتقال من أجل السياحة له علاقة وارتباط بشدة مهنة الفرد ودخله ومستواه العلمي"¹ وكذا ظروف وأحوال مجتمعه بشكل عام.

¹ Bourdieu Pierre et Derbal Alain, **l'amour de l'art**, édition de minuit, Paris, 1967, P.47.

خلاصة الفصل:

تشكل الثقافة الجدار الاستنادي لأية عملية تنموية، فلا يمكن لأي استراتيجية أو خطة تنموية أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تنطلق من الثقافة وترتد وتستند إليها، والسياحة كعملية حضارية لا تستطيع النجاح إذا لم نجعل لها حيزاً ثقافياً يستوعبها وينهض بها، هذا الحيز الثقافي الذي يشكل صورة أولية ومحورية من أخلاق المجتمع وعاداته وتقاليده هي ما تصنع الوعي السياحي، حيث تكون الثقافة منطلقاً للعملية التنموية ترسم لها غاياتها وأهدافها من أجل التحضير لعملية بناء الإنسان في أكمل وجه، فالثقافة الحقيقية تشكل الضمان الحيوي للعملية التنموية والحضارية برمتها.

الفصل الرابع

إشكالية الثقافة السياحية في الجزائر.

- مدخل مفاهيمي للثقافة السياحية.
- الثقافة السياحية إشكالية تعليم وتربية.
- فاعلية الفرد السائح ودوره في العملية السياحية.
- نشر الثقافة السياحية في المجتمع.

تمهيد:

لم تعد السياحة ترفيهها وترويج عن النفس كما كانت سابقا بل أصبحت صناعة اقتصادية تهتم بها مختلف الدول العالم وتتفق عليها الملايين وذلك لمردودها الاقتصادي والاستثماري الكبير، فقد أضحت صناعة السياحة خيارا اقتصاديا واجتماعيا مهماً، من الضروري أن تواكبه الثقافة والوعي السياحي لدى المجتمع بما يسهم في نجاح المشروع السياحي وتطوره على المستوى الداخلي والخارجي.

إن تنمية قطاع السياحة وتفعيله لا يتم إلا بنشر ثقافة سياحية لدى المواطن، من خلال حملات توعوية، عبر مختلف المؤسسات التنشئة الاجتماعية، حيث تسعى إلى توعية المواطنين وتعريفهم بأن التوعية السياحية تتم أيضا من خلال تحسيس العاملين في القطاع السياحي ومختلف القطاعات المندرجة ضمنه، كالفنادق والمطاعم والدليل السياحي، حول كيفية التعامل مع السياح من الاستقبال، مروراً بالخدمات، وصولاً إلى ثقافة جذب نفس السائح مرة أخرى نحو بلده أو منطقة محددة، كبدائية لتعديل سلوكيات الفاعلين ومجابهة كل الظواهر السلبية الأخرى التي تؤثر على القطاع السياحي، خاصة أن الجزائر بلد يزخر بطبيعة خلابة لا تضاهيها دول أخرى رائدة في هذا المجال آثار الموجودة في الوطن وأهمية الحفاظ عليها.

سوف نتطرق في هذا الفصل بداية مدخل مفاهيمي حول الثقافة السياحية من خلال الوقوف على مبادئ الثقافة السياحية وأهميتها وأهم معوقات نشر هذه الثقافة بالإضافة إلى التطرق إلى إشكالية الثقافة السياحية مروراً بأهمية التربية السياحية في القطاع السياحي وبلورة الوعي السياحي، ضف إلى ذلك تم التطرق إلى دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في نشر الثقافة السياحية وقراءة سوسيولوجية حول واقع الثقافة السياحية في المجتمع الجزائري.

أولاً: الإطار النظري حول الثقافة السياحية.

لا يمكن لأي سياسة سياحية لبلد ما أن يكتب لها نجاح دون مشاركة جميع شرائح المجتمع؛ لأن قطاع السياحة هو قطاع خدماتي بدرجة الأولى لا يقاس فعاليته بالجانب المادي الملموس وإنما يقاس بالجانب المعنوي الذي يرتبط بطريقة المعاملة (حسن الخلق، والظرافة، والابتسامة) والضيافة والخدمات التي يقدمها بلد المضيف للسواح وذلك بتلبية كل متطلباتهم وحاجاتهم الغير المحدودة وكما يقول دوركايم في هذا الصدد "إن حاجيات الإنسان تتميز بكونها غير محدودة فهي في حالة تجدد مستمر، فعملية الإشباع تعمل على زيادة الطلب عوض من التخفيف منها ويؤدي كل ذلك إلى استرخائهم وإيجاد راحتهم، ورفع معنوياتهم، وخاصة إذا وجدوا عالماً غير اعتيادي مخالفاً تماماً عن عالمهم فيما يخص القيم والعادات وطريقة التفكير (اكتشاف ثقافات جديدة)، كل ذلك يترك لدى السواح انطباع وصورة إيجابية للبلد المضيف ويدفعهم للعودة مرة أخرى، وبالتالي يصبح لديهم هاجس بعدم إمكانية استغناء عن زيارة هذه المناطق السياحية¹.

ولكي يساهم كل فرد من أفراد المجتمع في ارتقاء بنشاط السياحي في بلده لا بد أن يكون هناك وعي مستمر النابع من الثقافة السياحية مبنية أساساً على ضرورة استقطاب السياح باستمرار وذلك بإعطاء صورة مثالية وحسنة لبلده؛ ومن أهم القيم والمعايير التي تدخل في الثقافة السياحية والتي يجب أن يتحلى بها كل فرد في المجتمع المضيف تقبل السائح وحسن مقابلته أو ضيافته، جعل خدمة الآخرين هدفاً أساسياً، لذلك يتسم سلوكه بالود والإيثار، وإنكار الذات، ذلك أن حب الناس هو القيمة الأسمى لديه، عدم استعمال العنف (سواء العنف اللفظي أو المادي) في المعاملات وعدم إظهار سلوكيات غير سوية أمام السواح مثل رمي الأوساخ على الأرض، أو اغتنام فرصة من أجل السرقة، أو رفع الأسعار منتوجات

¹مولاي زهرة، عوائق الاستثمار السياحي في الجزائر (غياب الثقافة السياحية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 2017/11/16، جامعة البليدة، 2017، ص 318.

السياحية، التسبب وعدم الانضباط، فقدان قيمة الوقت...الخ، كل هذه السلوكيات تنفر السواح للمكان السياحي المزار لم يتعود المجتمع الجزائري على استقبال السواح في بلده، وقد يكون للمواطن الجزائري نظرة سلبية اتجاه السياحة، باعتبار السائح منافس له يتمتع بخيرات بلده الذي حرم منه، وبالتالي نشوء شعور بالعداوة من جانب المواطن.

1.1: مبادئ الثقافة السياحية

تقوم الثقافة السياحية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تميزها عن بقية الثقافات الاجتماعية والإنسانية الأخرى والتي نوضحها في النقاط التالية:¹

✓ تعد الثقافة السياحية عملية متكاملة معرفيا ومهاراتيا ووجدانيا كونها تتعلق بالجوانب القيمية والمعتقدات والاتجاهات التي تترجم على شكل سلوكيات من قبل الأفراد في بيئة معينة؛ إذ يجب أن تعتمد على الأصول لتعزيز السياحة انطلاقا من الخصوصية المكانية القوية لأنها تمنح الإمكانيات السياحية وُجدت باستمرار لتأكيد الهوية، "إن المنطقة السياحية هي حقا مكان الاجتماع من الجهات الفاعلة من مناطق مختلفة ولكنها مترابطة مع بعضها البعض ارتباطا وثيقا من خلال السياحة الثقافية في الإقليم ولذا لا يمكن إغفال الثقافة في استراتيجية تنميتها".²

✓ تمثل الثقافة شكل من أشكال الوعي الاجتماعي الذي ظهر نتيجة توسع نشاط الإنسان وحاجاته ومتطلباته، فالوعي الذي يعني إدراك الفرد وفهمه للسياحة وأهميتها الاقتصادية وتقديره لتنمية السياحة.

¹ ددان عبد الغني وتلي السعيد، مرجع سابق، ص 04.

² Laure Juanchich, **Culture, tourisme territoire : les apports du tourisme culturel au développement local**, institut d'études politique, université Lyon2 ,2007.p. 06 .

✓ زيادة معرفة المواطنين بالمعلومات حول المناطق السياحية و مقومات الجذب بها و صور النشاط السياحي فيها هي بداية الطريق لبناء قاعدة قوية من الثقافة والوعي السياحي حيث تتراكم المعلومات المستقاة من الخبرات و المشاركات في مختلف النشاطات السياحية و كذا الأدوار المهمة التي تقدمها وسائل الإعلام السياحي مما تسهم في إشراك المواطن المحلي ايجابيا في التنمية السياحية والحفاظ على الثروات السياحية و اتباع سلوك سليم اتجاه مختلف العناصر السياحية و ممارستها.¹

✓ امتلاك الفرد قدرا من المعارف والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات والقيم التي تمثل في مجملها خلفية مناسبة لكي يسلك سلوكا سياحيا رشيدا نحو المظاهر السياحية وكذلك العمليات اللازمة لتخطيط وتنظيم والتعامل مع المؤسسات والأماكن السياحية والسياح، كما لابد على الدولة تنشيط التوسع السياحي محليا للمواطن.

✓ تفعيل دور اللجان السياحية في مختلف المناطق الولاية أو عبر مختلف الولايات بما يكفل توفير الجودة في المنتج السياحي ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الميدان السياحة.

✓ تطوير البرامج وطرق إعدادها التي تعرف على معالم ومناطق البلاد المختلفة ومقوماتها بشكل يحدث على القيام بالتنقل إلى هذه المناطق والتعرف عليها عن قرب.

✓ رفع المهارات المتعلقة بالعنصر البشري العامل في القطاع من خلال دورات تكوينية و برامج تأهيل، إلى جانب العمل على إغناء التراث الثقافي المحلي عن طريق الاحتكاك بمختلف الثقافات الأخرى و كذا خلق نوع من التمازج و

¹داليا محمد تيمور زكي، مرجع سابق، ص ص 109-110.

التجانس و الاستثمار في التنوع الثقافي المحلي، من المهم أن نشير إلى أن نجاح عملية تنمية الثقافة السياحية و على مستويات عدة ، خاصة المستوى المحلي الذي يعد أهمها و مفتاح نجاح أي مؤسسة أو دولة في عملية التنمية و على أصعدة مختلفة ويتحقق ذلك من خلال تضافر مختلف الجهود و مختلف الفاعلين كأشخاص أو مؤسسات .

✓ خلق مجتمع غير طارد للسياحة وذلك من خلال بناء ثقافة مشجعة على الترويج السياحة ويتعلق ذلك بفن الاستضافة وتعميق الوعي بأهمية السياحة وعوائدها ليس لدى أصحاب القطاع والباحثين وإنما لدى المواطن العادي، ويرتبط ذلك بإدخال هذه الثقافة في مناهج التعليم في مراحلها المختلفة.

كما يمكن لوسائل الاتصال الجماهيري من التلغز والإذاعة والصحافة مع متطلبات الترويج السياحي وحسن استقبال السائحين مع توجيه عناية المواطنين للمحافظة على البيئة وحماية التراث¹.

✓ مشاركة الهيئات والمؤسسات في تنفيذ برامج الثقافة السياحية.

✓ إقامة خطط مستقبلية خاصة ببرامج التنمية الشاملة للثقافة السياحية لدفع عجلة التنمية.

✓ الثقافة السياحية تهتم بالجوانب الثقافية والاجتماعية للمجتمع.

✓ المحافظة على البيئة والاهتمام بها.

✓ تبني نظرة مستقبلية من أجل ثقافة سياحية أفضل للفرد.

¹ كرمية إبراهيم، العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائر دراسة حالة وزارة السياحة، رسالة ماجستير، تخصص مؤسسات، اقتصاديات وتكنولوجيا الاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص. 273.

✓ إشراك أفراد المجتمع والمتقنين في إعداد برامج تنمية الثقافة السياحية¹.

2.1 أهمية الثقافة السياحية: للثقافة السياحية أهمية كبرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- فهم وتنمية التراث: إن الذاكرة التاريخية لأي دولة هي تراثها الحضاري، والتي تعمل الثقافة السياحية على تنميته والمحافظة عليه، من خلال تعريف المجتمع به، وكيفية المحافظة عليه واستغلاله بطريقة أمثل، وزيادة الوعي لدى المجتمع بأهميته².
- عالمية الثقافة السياحية: أصبحت الثقافة السياحية تقدم المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات لجميع أفراد المجتمع، محليا ودوليا، من خلال دمج الثقافات في بوتقة واحدة وذلك من خلال ما أصبح اليوم يسمى بظاهرة العولمة، وزوال الحدود السياسية للدول.
- حاجة المجتمع للتغيير: إن المجتمع في حاجة إلى ضرورة التغيير في أنماط العلاقات الاجتماعية، والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال التغيير الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي.
- ضرورة الثقافة السياحية للتنمية: تعمل على إحلال قيم وتقاليد جديدة، تتماشى مع البيئة المحيطة بالفرد، والتي هدفها التغيير ورفع مستوى المعيشة لدى جميع شرائح المجتمع.

¹ بلال بغدادي، متطلبات وتطوير وتنمية القطاع السياحي في الجزائر "حالة المؤسسة الحموية بحمام ريغة ولاية عين الدفلى، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد الخدمات، 2013، ص. 89.

² هناء حامد زهران، المرجع السابق، ص. 25.

- **الثقافة السياحية نشاط اجتماعي:** الثقافة السياحية ضرورية لإعداد وتنفيذ خطط التنمية السياحية، حيث أن مشاركة الجماهير في إعداد برامج التنمية أمر مهم¹.

3.1: جوانب الثقافة السياحية وأهدافها.

1.3.1 جوانبها: الثقافة السياحية مسؤولية كل المؤسسات السياحية الموجودة في المجتمع بالإضافة إلى الأسرة والمدرسة، فهي عملية مستمرة وليست مقيدة بوقت أو مرحلة عمرية مميزة وهناك للثقافة السياحية ثلاثة جوانب تتمثل فيما يلي²:

1. الجانب المعرفي: تعتمد الثقافة السياحية على الجانب المعرفي لأن المعلومات والمفاهيم هي أساس المعرفة والبحث، ويحتوي هذا الجانب على التعريف بالسياحة ومفهومها وأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، عوامل الجذب السياحي، وأهمية السياحة الداخلية، وصناعة السياحة، والتخطيط السياحي ومستقبل السياحة في البلد.

2. الجانب المهاري: المهارة هي الأداء الذي تعلمه الفرد، ويقوم به بسهولة وفهم، ويؤدي بصورة عقلية أو بدنية، ويركز الجانب المهاري للفرد على هذا الأداء، من خلال الثقافة السياحية التي يجب أن تكون لدى الفرد، وقدرته على إعداد وتخطيط برنامج سياحي متكامل، وقدرته على التعامل مع السائحين، بالإضافة إلى قدرته على قراءة الخريطة السياحية وحسن استخدامها.

3. الجانب الوجداني: وهي اكتساب الأفراد سلوكيات إيجابية ومرغوب فيها نحو السياحة والسياح، لكي يكون مساهم فعلي في التنمية السياحية وإيجاد حلول لتطوير صناعة السياحة، والتغلب على المشكلات التي تواجهها.

¹ إلياس سراب، حسن الرفاعي وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط.1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص.39.

¹ هناء حامد زهران، نفس المرجع السابق. ص.24.

2.3.1: أهداف الثقافة السياحية:

يعد امتلاك الثقافة السياحية لدى الأفراد ولمجتمعات ضروري وذلك لكونها:

- المساهمة الفعالة في إدراك الأفراد وفهمهم لأهمية السياحة وضرورة ممارستها بشكل مستمر.
- تنمية الاعتزاز بالمقومات السياحية ومظاهر الحضارة والمواقع الأثرية وغيرها.
- تعمل على إحلال قيم جديدة وتقاليد تتماشى مع البيئة المحيطة بالأفراد والتي هدفها التغير ونشر الوعي السياحي لدى شرائح المجتمع.
- تساهم الثقافة السياحية في تنمية الحس الإيجابي للمحافظة على المواقع السياحية وحمايتها لاستمتاع بها مستقبلا.
- تكريس مبدأ حسن التعامل مع السياح (داخليين أو خارجيين).
- المحافظة على البيئة وحمايتها (المحافظة على نظافة الشواطئ، الغابات، الحدائق).

4.1: معوقات تحقيق تنمية الثقافة السياحية:

ثمة مجموعة من العراقيل والمعوقات التي نوضحها كالتالي:

1. المعوقات الثقافية: تشكل الجوانب الثقافية المعيق الأخطر على عملية التنمية وذلك ما يؤكد "الدكتور علي خشيبان" مدير عام إدارة برامج المجتمع في الهيئة العليا للسياحة، وذلك كون الثقافة السائدة في المجتمع ما زالت تتوجس من مصطلح السياحة، مشيرا إلى أن هناك بوادر توحى بتجاوز قضية الثقافة الاجتماعية ومدى قبولها للسياحة بالتفاعل -ولو الجزئي- مع معطيات السياحة، حتى إن كان هذا التفاعل على استحياء¹.

ويقول أيضا "في مجتمعنا هناك قضية مازالت عالقة بين السياحة كمفهوم وبين الثقافة السائدة التي تتوجس كثيرا من مصطلح السياحة، حيث علقت في الأذهان مفاهيم لم تكن واردة فقط من الممارسات التي واكبت مفهوم السياحة على المستوى الاجتماعي، ولكنها أتت

¹ علي خشيبان ، ترسيخ الثقافة السياحية في المجتمع .. الصعوبات والتطلعات اطلع عليه 2018/10/11

<< <http://www.aleqt.com/2007/07/2> >>

من تقييم مسبق من الثقافة نفسها التي تردد عدم احتمالها لمفاهيم سياحية مثل زيارة الآثار أو الترفيه، إضافة للصورة السلبية التي رسمت عن السياح والسياحة الخارجة من المجتمع. مشكلة السياحة في المجتمع أن الثقافة (الفكر الاجتماعي) مازالت لا تحتمل إمكانية وجودها كمصطلح وممارسة وهنا لب المشكلة. ومع أن السياحة في أنظمتها العالمية (قوانين منظمة السياحة العالمية) لا تتعارض مع القيم والأخلاق والثقافات، إلا أنها مازالت تشكل الكثير من المعاني غير المرغوب فيها في ثقافة المجتمع العربي ككل، وليس مجتمعا بعينه محليا أو إقليميا.

لهذا لابد من دراسة البناء الاجتماعي للمجتمع قبل تخطيط أي مشروع تنموي فالكثير من مشروعات التنمية فشلت نتيجة لجهل الباحثين للثقافة المجتمع، وللأسف المجتمع الجزائري مازال متمسك بالقديم ويرفض التغيير والتجديد، وعدم الاعتراف بالآخر وعدم تقديره واحترامه للغير فيما يتعلق بالسياحة التي مازالت الثقافة الاجتماعية تقف حاجزا بينها وبين التنمية فالعمل السياحي مازال متأثر بالبناء الاجتماعي والفكري التقليدي.

2. المعوقات الاقتصادية : العوامل الاجتماعية والاقتصادية بشكل كبير على ترسيخ الثقافة السياحية لدى أفراد المجتمع، وذلك إنطلاقا من كون معظمهم يهتمون هذا الجانب الضروري في حياتهم وفي أغلب الأحيان نظرا لتدني مستوياتهم الاجتماعية وانخفاض الدخل الإقتصادي؛ حيث نلاحظ أن الفئة مرتفعة الدخل هي التي لها القدرة أكثر على القيام بالنشاط السياحي -على المستويين المحلي والدولي-، فهي مهتمة دائما بأي جديد خاص بالجانب السياحي على عكس الفئة المتوسطة.¹

إلى جانب ذلك؛ يعود فشل تنمية ثقافة السياحة وغيابها أحيانا للعديد من النقائص التي تعوّد السائح المحلي على رؤيتها في السياحة الداخلية أو كوجهة محلية، وذلك لكونها تتميز بعدم توافر كل الخدمات الترفيهية في معظم المناطق الصحراوية أو الجنوبية، يضاف إليه عدم توفر التجهيزات الخاصة بالإقامة المريحة، كما ينصرف السكان المحليون عن ممارسة الأنشطة السياحية في بيئتهم لعدم توافر مختلف الأنشطة السياحية التي تلبي رغبات جميع أفراد الأسرة مع ارتفاع أسعار الخدمات المتوفرة عادة.

¹ عوينان عبد القادر، مرجع سابق، ص 242.

3. المعوقات الاجتماعية: ومن أبرز المعوقات الاجتماعية لنشر الثقافة السياحية المأمولة في المجتمع هي: عدم التوعية الكافية بأهمية السياحة وخاصة السياحة الأسرية . والنظرة القاصرة إلى أن السياحة بمعناها الممتع لا تكون سوى للعزّاب أو الأفراد دون الأسر.¹

مشكلة السياحة في المجتمع أن الثقافة (الفكر الاجتماعي) مازالت لا تحتل إمكانية وجودها كمصطلح وكممارسة وهنا لب المشكلة، ومع أن السياحة في أنظمتها العالمية (قوانين منظمة السياحة العالمية) لا تتعارض مع القيم والأخلاق والثقافات، إلا أنها لا تزال تشكل الكثير من المعاني غير المرغوب فيها في ثقافة المجتمع العربي كله وليس مجتمعا بعينه، وفي مجتمعنا شكل من السياحة ليس له مثيل من حيث التزامه بالثقافة السائدة بل هو يبني رؤيته ومهمته على معطيات الثقافة وقد يتعارض مع بعض كماليات السياحة ولكن هذا يجب ألا يكون مبررا لرفض الفكرة برمتها.

وإن وصف السائح في مجتمعنا عندما يخرج إلى دول أخرى بأنه سائح أعمى لا يعرف أين يذهب أو كيف يكون سائحا حقيقيا هذا الوصف ليس مبالغا فيه؛ فتلك صفة سائدة بل تسهل مشاهدتها، ولا بد أن هناك أسباباً خلف هذه الصيغة من وصف السائح في مجتمعنا. إن الكثير ممن نسميهم سياحا هم في الحقيقة يهربون من ثقافة المجتمع التي تحاصرهم حتى في اجتماعهم مع أسرهم في مكان واحد، نحن وبكل أسف نفتقد إلى ثقافة السياحة؛ فنحن لا نفهم من السياحة إلا ما شاهدناه في أنفسنا عندما ندّعي أننا نذهب للسياحة، لذلك تكونت لدينا الصورة مشوهة بل مشبوهة في كثير من الأحيان.

ويرى الدكتور الخشيان " أن منح فرصة أكبر للهيئة العليا للسياحة ماليا وتنظيميا وثقافيا ستكون نتيجته المؤكدة تغيير المفاهيم لدى المجتمع حول السياحة؛ فهي ليست ترفيها فقط بل معرفة وتشكيل للفرد، وحفظ لتاريخ المجتمع وهويته بين الأمم. ويضيف: لنبتعد عن المعوقات الاجتماعية التي تسيء إلى الثقافة السياحية كعدم الاختلاط بالغير (السائح) خوفاً على عاداتنا وتقاليدنا منه، المطالبة بالإبتعاد كلياً عن المنشآت السياحية على اعتبار أنها

¹ http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html

جالبة للتغيير السلبي، والتعامل في مجال السياحة مع أشخاص مغلقين على أنفسهم لا يعرفون شيئاً عن الغير (السائح). كل هذه الأمور يجب تجنبها حتى تتمكن السياحة في مملكتنا من تنفس الصعداء والسير قدماً في سبيل تحقيق سياحة تحت عنوان (ابتسم).

ثانياً: الثقافة السياحية إشكالية تعليم وتربية

1.2: بلورة وتعليم الثقافة السياحية.

تعتبر البيئة هي المكان الأول التي تدخل في دائرة اهتمام الإنسان مهما بُعد مكاناً أو زماناً، ففيها نلمس وجود الجانب الطبيعي المتمثل بها الإمكانات الطبيعية والسكان وعلاقاتهم الاجتماعية، كما نلاحظ فيها الناحية الاجتماعية التي تضم العناصر الإنسانية، وترتبط البيئات العالمية ببعضها بفضل وسائل النقل الحديثة، كما يتعلم الأفراد بعضهم من بعض بوسيلة الأفكار التي يتعاملون بها ويتفاعلهم المستمر والمتواصل من خلال الأحداث والأشياء المحيطة بهم.

فإذا كانت المدرسة هي إحدى القوى المؤثرة في تشكيل الفرد، فإن القوى الاجتماعية الأخرى لها أهميتها وتقديرها في تثبيت مفاهيم وتغيير مفاهيم، إذ أن البيئة معمل وأفكار يصعب اكتسابها عن طريق الكتب أو القراءة أو غيرها من الوسائل التثقيفية، لأن البيئة تحتوي على عناصر مادية وثقافية متعددة وعلاقات بشرية مرتبطة بالفرد وتعليمه.

وإذا كان التعليم يهدف إلى مساعدة الفرد ليفهم العالم الذي يعيش فيه بما فيه من جوانب متعددة، وإن هذا الفهم يرمي إلى التأقلم مع طبيعة هذا العالم، فإنه يتطلب إعداد الوسائل الموصلة لذلك، كالاحتكاك المباشر بالأشياء والأشخاص والتفاعل معها مباشرة ليتحقق التعلم المثمر الواقعي المرتبط بظروف الحياة نفسها، فالأنشطة المرتبطة بالرحلات والتجول وجمع المعلومات فيها، تُهيئ فرصاً للفرد تساعد على تنمية الروح التعاونية والقدرة على التنظيم السليم وعلى الحكم الصحيح والشعور بالمسؤولية وتحملها.

فالارتصال المباشر والارتكاك بالبيئة هو أفضل الوسائل وأحسن وسائط التربية والتعليم وخير ميدان يتعلم منه الفرد الكثير من المفاهيم والحقائق العلمية والجغرافية والتاريخية والاقتصادية عند الوقوف عليها في مواقعها الحقيقية، مما يكسبه ثقافة حية وخبرة وظيفية.

إن الزيارات والرحلات هي من أهم وسائل التعليم ووسائطه على الطبيعة بلا شك، إذ إن معرفة حقيقة الجبل والوادي والسهل والجزيرة والخليج جوانب، يدركها الفرد متى شاهدها على الطبيعة أسرع مما يعرفها له المعلم بكلمات ومعارف وصور ربما تعذر فهمها بسرعة ووضوح، فالشيء نفسه أحسن وسيلة للفهم ما أكدته المثل الصيني " إن الصورة الواحدة أقوى تعبيرا من ألف كلمة."

إذ تكسب الإنسان معارف محددة وأساسية، ويمكن الاستنتاج إن السياحة تتركز قيمها التعليمية في تنمية الفرد ما لديه من مهارات معينة كالملاحظة والتحدث والاستماع وتكوين والإطلاع والبحث والإستنتاج والاكتشاف، كما أنها تكسبه كثيرا من الاتجاهات المرغوبة مثل تحمل المسؤولية ، الإحساس بالواجب، المذكرات، وتنظيم المعلومات ، بالإضافة الى التعاون والتدريب على وضع الخطط وتنفيذها، فهي في الواقع تتيح دراسة الأشياء والظواهر الطبيعية في البيئات المختلفة فهي أهم مصدر يستفيد منه الفرد تعليما بعد الدراسة في أماكنها الحقيقية وجمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية.

وبهذا فإن المدرسة هي أسلوب مفضل من أساليب تجديد وتحسين التعليم واستمراره.¹

¹ يوسف جعفر سعادة، التربية السياحية، ط. 1، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2000، ص. 28 .

2.2: فعالية التربية السياحية في القطاع السياحي:

إن الإنسان يختلف عن سائر الكائنات الحية الأخرى في أنه لا يملك عند مولده قوة فطرية وقدرة فيزيقية بالكفاية والضبط الاجتماعيين، إذ لابد له من الاعتماد على الآخرين عداد من السنين أثناء نموه ليكتسب بفضل رعاية الكبار له من الوسائل الاجتماعية والنضج الجسماني والثقافي ما يعينه على رعاية نفسه، والتفاعل مع غيره من الناس وبفضل هذه الرعاية الوالدية أو التنشئة الاجتماعية والتي يطلق عليها التربية يحقق كل طفل الكفاية القدرة اللزمتين لوجوده وبقائه الاجتماعي.

وتعتمد المجتمعات الإنسانية في بقائها على التربية، حيث إن أساليب حياتها وأنماط تفكيرها التي تكونت واستقرت بين أفرادها لا تنتقل انتقالا بيولوجيا كما تنتقل بعض الصفات الجسمانية، وإنما تكتسبها الأجيال المتعاقبة عن طريق التعليم والمشاركة في الخبرة الاجتماعية، وبناءا عليه لا تنشأ المراتفات السلوكية مع الأطفال بمجرد ولادتهم دائما تنمو فيهم عن طريق التلقين والمشاركة في أنواع النشاط التي تميز أفراد الجماعة التي ينتمون إليها عن طريق التربية¹.

وبناءا عليه نلمس أهمية النظرة الأنثروبولوجيا الشاملة لعملية التربية كضرورة اجتماعية تتم من خلال أساليب وأنماط التربية الرسمية وغير الرسمية، ونجد مهام التربية الرسمية تضطلع بهما المدرسة بصورة أساسية في المجتمعات المتمدنة جنبا لجنب مع المؤسسات التربوية الغير الرسمية كالأسرة والإعلام والمسجد وجماعات العمل وجماعة الرفاق.....الخ، من الوسائط التربوية ويبرز دور المدرسة في مواجهة المشكلات الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات الحاصلة، وأصبح لها تفوقها في إدارة المشكلات المجتمعية عن تلك المؤسسات أو الوسائط التربوية الأخرى في المجتمعات الحديثة، وعلى العكس من ذلك نجد في المجتمعات التقليدية التربية غير الرسمية هي ذات الأثر الواضح في نقل الخبرات

¹ محمد الهادي عفيفي، التربية والتغير الثقافي، القاهرة، المكتبة الأنجلو المصرية، 1964، ص.122.

والمعارف والعادات عن طريق النقل الشفهي أو الكتابي ويتم التفاعل الدائم بين الأفراد في ضوء يتم وأعراف محددة بطبيعة وأسس التفاعل والتواصل بين أبناء الجماعة الإنسانية.

وهنا نلمس إلى أي مدى تعتبر التربية بصفة عامة والتربية السياحية بصفة خاصة ضرورة اجتماعية وحيوية للأنماط المجتمعية المحلية في المجتمع الحضري التي تتباين ثقافيا وما سيتبع ذلك من اختلاف عمليات التنشئة الاجتماعية بين تلك الأنماط المجتمعية المتباينة ثقافيا من أجل التفاعل والتواصل داخل الجماعة الواحدة ثم الامتزاج الجماعي والتكامل والتساند مع الجماعات الأخرى داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع ككل مع محافظتها على بعض خصوصيات الجماعة وعدم تضاربها مع العموميات الثقافية التي تلقى فيها جميعها وبما يعطى عليه صبغة قومية للإنسان الجزائري.

يعد مفهوم التربية السياحية من المفاهيم الحديثة، وغير المتداولة في الكثير من الكتب والمجلات المتخصصة بالسياحة على المستوى الرسمي أو المستوى الشعبي، حيث تم تهميشها وخاصة في مجتمعاتنا من الناحية الثقافية والاجتماعية، والقصور في فهم طبيعة هذا المفهوم.

ترتبط هذه الأخيرة بالتنمية السياحية ارتباطاً وثيقاً وتأتي أهمية وضرورة إبراز عملية التربية السياحية والبحث في إبعادها المختلفة من كونها عملية أساسية وجوهرية في عملية التنمية باعتبارها من الركائز الأساسية في تدعيم الأمن القومي و تنشيط الحركة السياحية إضافة إلى ارتباطها بصورة مباشرة في تدعيم التنمية السياحية ونجاحها في الجزائر ، لذلك يجب العمل على إبراز وتوضيح مفهوم التربية السياحية على كافة المستويات الشعبية والرسمية ، من خلال تعميق نشر هذا المفهوم في المؤسسات الرسمية والمتمثلة بالمدارس والجامعات وتضمين هذا المفهوم في مناهج وزارة التربية والتعليم أو نشر هذا المفهوم من خلال الجرائد والتلفزيون والإذاعة.

يقصد بعملية التربية السياحية رفع درجة الوعي السياحي في المجتمع بهدف المحافظة على الموارد السياحية وتقبل السياح على اختلاف أديانهم وجنسياتهم.

ومما لا شك فيه أن الاستقرار الاجتماعي والسياسي من جهة والاستقرار الأمني والقومي من جهة أخرى، يمثلان قاعدة قوية للتطوير والجذب السياحي، وبالتالي زيادة حجم الاستثمار في المشروعات السياحية، وما لها من تأثير هام في دعم كافة مشروعات التنمية في المجتمع.

1.2.2 دور الدولة في تنمية التربية السياحية وتعزيزها في المجتمع.

تلعب الدولة دورا محوريا في تعزيز التربية السياحية والتوعية بأهمية السياحة من حيث أنها مصدر واعد يتيح آلاف الفرص الوظيفية للشباب برواتب مجزية¹، إضافة إلى الواجهة الحضارية التي نطل من خلالها على شعوب العالم للتعريف بعراقة وأصالة المجتمع الجزائري وتراثه الثقافي الضارب في أعماق الحضارة الإنسانية، خاصة في ظل تمتع الجزائر بموقع استراتيجي خلاب جاذب للسياح ومن ناحية أخرى يجب التركيز على المسؤولية الوطنية الملقاة على نظام التربية والتعليم في الجزائر بإمداد قطاع السياحة بالكوادر الوطنية المؤهلة لسد احتياجاته المتعددة في مختلف المجالات ذات الصلة بالعملية السياحية .

تعتبر التربية السياحية ضرورة جد ملحة لها أثر بالغ الأهمية في كيفية تهيئة المواطن الجزائري للتعامل مع السائح ومع الأيدي العابثة التي تحاول الإساءة إلى الأمن والاستقرار في الدولة ولذا نأمل أن تكون أجيالنا القادمة تمتلك رصيد ثقافي سياحي ، حيث إن السياحة هي الجسر الموصل ما بين الشعوب، لذا يجب أن تبدأ الجهات المعنية بتشكيل لجنة عليا متفرغة لدراسة الأفكار المطروحة ، والبحث في تدعيم مفاهيم التربية السياحية في المجتمع ، بهدف تقبل الغير والثقافات الأخرى ومكافحة الفساد و الإرهاب، مما يؤدي بالنهاية إلى دعم النشاط السياحي والحركة السياحية² .

¹ أبو العسل، حسين، مستوى الوعي السياحي لطلبة المدارس لإقليم الشمال /الاردن، 2005. متوفر على الموقع التالي

² أبو العسل حسين، المرجع السابق . <http://kenanaonline.com/users/SahamAlkefarat/posts/63391-2> تم الاطلاع عليه في 12-05-

2018 .

² أبو العسل حسين، المرجع السابق .

إن مفهوم التربية السياحية المستدامة يقوم على ربط التعليم السياحي مع احتياجات سوق العمل والذي يمثل إحدى الركائز الأساسية لمستقبل السياحة بشقيها الداخلي والخارجي؛ من خلال إدراكهم الواعي لآداب السياحة وثقافتها أو من خلال انخراط العديد منهم بشكل رسمي وانتمائهم الوظيفي لقطاع السياحة، الأمر الذي قد يسهم في زيادة استقطاب الراغبين في السياحة من خارج الجزائر حتى من شتى أرجاء العالم.

2.2.2: أهمية التربية السياحية

ويمكن أن نجمل أهمية التربية السياحية كضرورة اجتماعية في:¹

✓ تنمية حب الانتماء والشعور القومي وتجعل المضيف أكثر قدرة على تفهم ظروف المجتمع.

✓ العمل على تنمية الهوايات والمهارات الحرف اليدوية وتحقيق مزيد من الإبداع والاستمرار في الصناعات التقليدية والتي تشهد إقبالا متزايدا من السائحين خاصة الأجانب.

✓ تعمل أن يكون للمضيفين (رسميا وشعبيا) دورا إعلاميا على المستوى المحلي والدولي في الدعاية للتراث المميز للمجلد.

✓ التربية السياحية تجعل المضيف أكثر قدرة على تقبل التغيرات البنيوية والاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تحدث نتيجة التدفق السياحي وما يتبع ذلك من عمليات التخلخل والتذبذب والتكيف والاقتباس والاستعارة والتقليد والمحاكاة.....الخ.

✓ من العمليات الاجتماعية التي تحدث نتيجة التعامل والتفاعل الاجتماعي وهذا له أثره على عملية التنمية الاجتماعية في المجتمع ككل.

¹ محمد يسري إبراهيم دعبس، التربية السياحية والتنمية الشاملة (رؤية في أنثروبولوجيا السياحة)، الإسكندرية، دار الكتب والوثائق القومية، 1993، ص ص. 118-119.

✓ التربية السياحية كضرورة اجتماعية ستجعلنا أكثر قدرة على تفادي التأثيرات السلبية للسياحة ومواجهتها والتعامل مع الإيجابيات بما يتوافق مع البنية المجتمعية والمحيط الثقافي للمجتمع الجزائري.

ومن هنا يمكن القول أن التربية السياحية لها أهميتها وثقلها في المحافظة والتجنب للانحرافات التي تحدث في مجال السياحة، لكن هذا في الواقع غير م وجود كون أن في الجزائر لا توجد تربية سياحية وإن وجدت فهي عقيمة ونظرية ولم تحقق أهدافها بعد، بدليل ما نراه في الميدان من تصادم بين السكان والزوار، وتخريب السكان للبيئة السياحية كأبسط مثل الحرق والتلوين بنوعيه النفايات وبقايا الأكل، وسرقة القطع الأثرية والممارسات الجنسية وغيرها من الانحرافات.

إن البيئة المعاشة عبر علاقات تفاعل بين الإنسان ووسطه وعبر علاقات اجتماعية تبين نوعية السلوك الإنساني الممارس فيها والذي يعكس طبيعة التعامل معها، لذا لا بد من تنشئة أفراد يولون اهتماماتهم بالبيئة، وحتى تنمي فيهم روح حب البيئة، يتطلب الأمر إعدادهم على هذه التربية التي تكسبهم " مقومات السلوك الرشيد هنا، ذلك السلوك الذي يجعل الإنسان يتصرف بحكمة ويتعامل بتعقل وتبصر يكون قادرا على تنميتها وتطويرها بما يستهدف رفاهية الفرد والمجتمع.

لذلك يجب تكاتف كل الجهود وإشراك جميع الجهات في سبيل تحقيق هدف التربية السياحية وبالتالي لا يمكن أن نوكل المسؤولية التامة للمدرسة دون اشتراك هيئات أخرى تأخذ على عاتقها هذا الحمل لكنها يمكنها أن تتكامل مع هذه الهيئات بشكل تحسسي لما تقدمه للتلاميذ، فعلى الأسرة أن تلبي الحاجات التربوية وتقوم بترسيخ ما تعلمه الطفل في المدرسة كافة، كما يجب التنويه بدور المعلم، وبطريقة المعلومة البيئية، إن لها تأثير شديد في ذهنية التلميذ، فلا يجوز ترغيب الطفل على أساس الجمود والقناعة بالأوضاع السائدة في البيئة، بل على ضوء ما يتأكد أن ينتبه إليه ويدرك من مجالات التأثير فيها يوحى من

التأمل والمقارنة والاستنتاج ، ويكون عنصر تجديد دائم وتحسين لا ينقطع ويترى هكذا على النقد البناء والحكم السديد والسعي الإيجابي.¹

ويؤكد ذوي الاختصاص إلى أنه يجب أن تقتصر مهمة المدرسة في تزويد التلميذ بمادة التربية البيئية بشكل معرفي أكاديمي بحت، لكن يجب أن تتعدى الأهداف المعرفية لتحقيق التلاميذ أهداف انفعالية ومهارية كان تخلق له، " وعي هادف في ترشيد استغلال موارد البيئة ووعي بمشكلاتها أو اكتساب قيم تدعو إلى حماية البيئة وصيانتها والتنشئة على مهارة عقلية يدوية كملاحظة الظواهر الطبيعية والبشرية في البيئة وتفسيرها، وجمع الحقائق العلمية من مصادرها الأصلية، مما يؤطر الفرد والسياحة في ذلك البلد لما ينجر عن السياحة من فوائد معرفية تجعل الفرد المستقبل للسائح فرد ذو وعي سياحي يفيد بلده من ناحية الثقافة والعلم إضافة إلى الفوائد الاقتصادية.

3.2: إشكالية العلائقية بين التربية والثقافة

يعتبر الإنسان صانع الثقافة بل حاملها وناقلها من جيل إلى جيل آخر، ولن يتم هذا الأمر بمعزل عن التربية التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، بل أن العمليات المختلفة التي تمكن الثقافة من الاستمرار والتطور هي عمليات تربوية، حيث تعتبر الثقافة عملية مكتسبة تعتمد على التعليم وهذا ما يؤكد حاجتها إلى العملية التربوية، كما أن التربية هي الأساس الذي يقوم عليه استمرار الثقافة وتناقلها من جيل إلى آخر.

فعللاقة التربية والثقافة كونها علاقة ديناميكية متفاعلة مستمرة لا ترتبط بزمان أو مكان معين بل هي علاقة إيجابية تجديدية تسعى دوماً إلى نقل الثقافة بصورتها الصحيحة إلى الشعوب والعوالم بطريقة حضارية معتمدة على وسائل تربوية متطورة يكون الهدف الأسمى منها نشر الثقافة وتعزيزها وبقائها.

¹ محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص. 121.

ومن هنا تعد التربية هي العمود الفقري للثقافة، وأن الثقافة هي روح التربية، وكلاهما لا يستطيعان العيش بمعزلٍ عن الآخر، لأن التربية ليست فقط سلوك مكتسب يقود إلى تبني مفهوم الثقافة للمتعلمين على مقاعد الدراسة فحسب بل هي سلوك وطريقة تقود بهؤلاء الأفراد إلى كيفية بناء التصورات النظرية والعملية في الحفاظ على هوية مجتمعاتهم من الانصهار والاندثار بفعل تأثيرات إصلاحية يراها البعض بأنها خلاص المجتمع من القيم والعادات والتقاليد البالية وأنها سرّ تخلفهم وتراجعهم للوراء سنوات طوال.

مما لا شك فيه على أن التربية تتبع الصيرورة الثقافية وأن تمد إنسان الغد بالمهارات والقابلية اللازمة للتعلم الدائم، والتأقلم مع التغير الثقافي المتسارع بما يكفل له القدرة على التكيف مع العالم سريع التغير ذي ملامح متحركة، مع التطلع إلى تجدد القيم وتغير العادات والتقاليد وطرق التفكير وأساليب العيش والعمل والتعبير.¹

فإشكالية ثقافتنا تقوم على إيجاد سبل إرساء مقومات فكرية تساعدنا على تطوير حاجتنا إلى العدل بين الناس، واحترام الكيان الإنساني مهما كان شأنه في المجتمع.

وما يمكن قوله في الأخير أن التربية بنت الثقافة، والثقافة بنت إنسان الآن إشكالية العلاقة بين التربية والثقافة ليست مسألة فردية فحسب بل مسألة جماعية تقع على عاتق كافة أفراد المجتمع الواحد من أجل الحفاظ على جميع مكونات الثقافة وحمايتها من أي محاولات طمس وتشويه يصاحبها بين الحين والآخر، ولهذا السبب الحفاظ على الثقافة وإبقائها الواجهة الأساسية لأي مجتمع من المجتمعات في عصر تتخلله ديناميكية المتسارعة ومجتمع متقلب.

¹ أنطوان صياح، التربية والثقافة أي إشكالية، كلية التربية الجامعة اللبنانية، 1997، ص. 72.

4.2: فاعلية الفرد ودوره في العملية السياحية:

تقوم الدولة وأجهزتها باختبار أفراد مكلفين للإشراف على شؤون السياحة في الإدارات والمؤسسات المختصة بها، مما يحتم اختبارهم بدقة وبأسلوب علمي، حتى يعملوا بسلوك مفيد وإيجابي اتجاه الوافدين، إذ أن الناس يتسارعون في إطلاق الأحكام المسبقة بقدر التأثير الذي يظهره الفعل صغيرا كان أو كبيرا، فضلا عن أن هذه الأحكام تشيع بين الجماهير ويتقبلوا حقائق مؤكدة، ولذا يتطلب الموقف حس الاختيار، ودور المواطن السياحي الذي يتطلب منه وعيا سياحيا ووظيفيا فيكون لديه الوعي الكامل تجاه نفسه وأمته وبلده، ولدوره المطلوب في مجتمعه، ليحس بمسؤولياته الوطنية في الحرص على سمعته ورفع اسمه، وليس ذلك عندما يتقابل مع غريب في بلاده حسب ، بل عندما يكون خارجها في أي بلد سياحي في العالم، مما يتطلب منه أن يقدم صورة حسنة لأفراد أمته ووطنه ، سواء بالكلمة الطيبة أو المعاملة المثالية أو الإرشاد الخير، مما سيؤدي حتما أن يشعر الغريب بالرد والتقارب نحوه ونحو وطنه دافعا إلى السفر إليه والشوق إلى العودة إليه بالتالي فالدول التي تنفق الأموال الطائلة في سبيل تحقيق الهدف السياحي تعتبر مسؤولة نجاحه وإخفاقه في يد كل مواطن وليست مهمة المسؤولين فقط، ذلك أن المواطن يعتبر واجهة لوطنه ومفيدة أمام الغرباء مهما كانت منزلته من الرفعة أو الهبوط في المجتمع.¹

ولذا على المواطن أن يتحلى بالتفتح والإخلاص، والالتزام بالسمعة الشخصية والوطنية والقومية، إذ أن سمعته الحسنة والسيئة ستكون مكشوفة وظاهرة للانتشار وكما أنه مراقبة في أن تظهر الغريب نحو بلاده للاحترام والتقدير لعاداته وتقاليده، فانه عليه أن يرى احتراما لتقاليد وعادات أهالي البلدان الأخرى.

¹فراح رشيد وبودلة يوسف، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012، ص 100.

ثالثا. الوعي السياحي ودوره في العملية السياحية

إن الوعي السياحي ينبع من الإنسان نفسه، فكلما نال قدرا كافيا من هذا الوعي قلت مشكلاته ويتحقق وعيه السياحي ويزيد إدراكه لواجباته وحقوقه، كلما ارتفع المستوى الثقافي والعلمي لديه وزادت تجاربه وخبراته في السفر، كما تقع مسؤولية نشر هذا الوعي بجانب الإنسان نفسه، على شركات الطيران والمكاتب السياحية ووسائل الإعلام فان لها دورا فعالا في نشر مثل هذا الوعي بين المواطنين.

ومن هنا تتجلى أهمية دور الفرد في تطوير السياحة وتعزيزها نظرا لكون الفرد الجزء الأساسي في عملية البناء والتنمية الشاملة، وفي تقدم المجتمع وتطوره ، ثمة مسؤوليات ومهام تقع على عاتق الفرد بأشكال متعددة وعبر وسائل مختلفة تتمثل في تطوير وتنمية السياحة من خلال الاهتمام بالمواقع والكنوز الأثرية الموجودة في مختلف مناطق الدولة وحمايتها من التعرض لأعمال السرقة والنهب والاحتلال، والنظر إليها باعتبارها ثروة وطنية وقومية مهمة تتجسد فيها أمجاد التاريخ وعظمة الحضارة ، واعتبارها دليل على ربط حضارتنا بماضيها المجيد ومن ناحية أخرى أن على الفرد دور كبير أيضاً من خلال التعامل مع السياح تعاملًا طيباً وحسناً، نابعاً من عمق أصالة عاداتنا العربية، وأهمية أن تتجسد في أفعالنا مدى رفعة سلوكنا، وسمو أخلاقنا ورفي تعاملنا وديننا الإسلامي، وسعة ثقافتنا، وأصالة وعمق حضارتنا. ومن هنا نجد ضرورة تنمية الوعي السياحي لدى الأفراد والمواطنين، حيث أن عملية تطوير السياحة لا يتوقف مسارها على القطاع العام والخاص بما يتعداه إلى الفرد الجزائري مستقبلا فالعمل السياحي مرتبط بسلوكيات الأفراد، ولن تنهض السياحة وتزدهر إلا إذا شهدنا اهتمام المجتمع ككل، فالسياحة قضية مجتمع لتحقيق التنمية الشاملة.

1.3 أساليب واستراتيجيات بناء الوعي السياحي لدى الفرد الجزائري

لقد تعددت الأساليب المستخدمة في بناء الوعي السياحي في المجتمعات السياحية، علما أن هذه الأساليب تعتمد على الخصوصية الثقافية لكل مجتمع، وقد تبنت العديد من الدراسات ضرورة استخدام ثلاثة مداخل أساسية في بناء الوعي السياحي وهي: التخطيط السياحي، التعليم السياحي، والتسويق السياحي، على اعتبار أن الأدوات التي تستخدم في تفسير هذه المداخل مختلفة من مجتمع إلى آخر، وفيما يلي استعراض لهذه المداخل والأدوات المستخدمة في تفسيرها¹:

1. التعليم السياحي: وهنا تظهر أهمية التعليم والتعلم معا على اعتبار أن بناء الوعي السياحي هو من مسؤولية الأسرة الجزائرية قبل كل شيء ومن ثم هو دور الجامعات والمدارس، ويكون ذلك من خلال إدخال التعليم السياحي في المناهج الدراسية في المدارس والجامعات وإنشاء كليات وتخصصات تعنى بتخريج المتخصصين في السياحة والضيافة، كما أن الأستاذ في التعليم الأولي والعالي يلعب دورا أساسيا في تعليم السياحة وتعليم التراث والتربية الحديثة وتدعيم السلوكيات الإيجابية اتجاهها، كما يمكن لشخصيات وقادة الرأي في المجتمع أن تكون لهم مساهمة في هذا البناء من خلال إلقاء محاضرات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعنى بالسياحة .

2. التخطيط السياحي: ويكون ذلك من خلال إشراك كافة أفراد المجتمع في عملية التخطيط هذه من خلال الاستماع إلى أفكارهم البناءة وتفعيل هذه الأفكار في إطار التنمية السياحية،

¹ Zehrer, Anita & Siller, Hubert, **Destination Goods as Travel Motives—the Case of the Tirol**, **Tourism Review**, Vol. 62, Issu. 2007, PP.39–46. Available at: www.emeraldinsight.com.

فضلا عن إشراكهم في الاستثمارات السياحية حتى يسود الشعور لديهم بأن المردود السياحي لا سيما العائد الاقتصادي هو لكافة أطراف المجتمع وليس حكرا على فئة معينة، كما يجب إيجاد آليات للتواصل بين السائح والمواطن في المجتمعات السياحية في مختلف أنحاء الدولة.

3. التسويق السياحي: يشكل التسويق النشاط التصديري الوحيد في قطاع السياحة وهو أداة فاعلة في بناء الوعي السياحي، ويمكن أن يكون ذلك من خلال مختلف أدوات الاتصال التسويقية المسموعة والمرئية على اختلاف أشكالها ومن بينها: المواقع الإلكترونية، شاشة التلفزيون المحلي والفضائي، الموبايل، الصحف، المطبوعات والمنشورات، الكتب والمقالات، المجلات المتخصصة بالسياحة، الأفلام التسجيلية، الراديو، شبكة الأنترنت، المؤتمرات، الدراما المحلية، العاملين في الأعلام السياحي، المجالس البلدية والمحلية، وغيرها من الأدوات.

2.3: أهمية الوعي السياحي في تنشيط الحركة السياحية: يعد الوعي السياحي عنصر مهماً وعاملاً مؤثراً في السياحة وتطورها من جهة والسائح والتأثير في نفسيته من جهة أخرى، ولذا فإن أغلب الدول التي تمتلك حركة سياحية تعد برامج تكوينية عمل في معاملة السائح الوطني والأجنبي خاصة لأن السائح الذي يزور منطقة معينة أو مدينة معينة ينقل صورته وتطلعاته ومشاهدته ومعاملة الناس له إلى أفراد مجتمع.¹

إذا الأصل في السياحة فإذا كانت الصورة التي ينتقيها السياح جيدة ومعاملة الناس له لائقة ومميزة سيشجع الآخرين على الوفود إلى المنطقة أو البلد الذي زاره السائح وبالعكس إذا كانت الصورة عكس ذلك فإن هذا يؤثر على القدوم إلى تملك الدولة أو المدينة، ومن الناحية

¹ أبو العسل، حسين، مرجع سابق.

الثقافية والإعلامية فالسياحة الداخلية تمكن للمواطن في معرفة معالم وطنه وتنمية إدراكه ورفع مستواه الثقافي والارتقاء بوعي السياحي مما ينعكس على حسن تفاهم مع السياح الأجانب والمحافظة على المرافق السياحية والأثرية وأن التسهيلات التي تقدم للسائح الأجنبي ومعاملته بشكل حسن سوف ينعكس في نقل لمعلومات عن البلد الذي زاره إلى أبناء شعب مما يخلق منه سيمة إعلامية مجانية لبلد والمدينة لذا فإن الوعي السياحي لدى سكان المدينة أو البلد بصورة عامة مهم جداً ويجب أن يحمل على محمل الجدية والارتقاء بها إذا ما أردنا حركة سياحية رائدة من أجل الوصول إلى نتائج مقبولة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

كما يساهم الوعي السياحي في خلق تنمية سياحية ووعي وإدراك للفرد بأهمية السياحة لا يرتبط بالجانب الاقتصادي فقط بل يرتبط بالخصوصية الثقافية للمجتمع وما تحمله من مضامين متعددة مرتبطة بالهوية والانتماء ، وهذه المفاهيم تحتاج إلى تنشئة قائمة على نقل وبحث القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم وكل ذي قيمة في ثقافة أو حضارة الوطن ، والتي تساهم في الوصول إلى حالة عالية من الوعي السياحي ، فالسياحة في الوقت الراهن أصبحت «ثقافة» حيث أن المجتمعات المتحضرة والمتطورة في مختلف صنوف حياتها تحرص كل الحرص على التزود الثقافي في هذا المجال لأسباب عديدة، أهمها، أن مختلف القراءات النظرية أثبتت فشلها تماماً في إعطاء القارئ الصورة الجمالية لكاملة عن مواقع الجمال الحقيقي للأرض عبر العصور ويتوقف نجاح السياحة وتطورها في أي بلد على مدى إرضاء السياح عند زيارة هذا البلد .

إن يجب علينا أن نزرع التوعية السياحية في أذهان مواطنين لزيادة الوعي السياحي لديهم لينعكس ذلك في كيفية معاملة السائح الأجنبي والعربي لنحقق بذلك استمرارية قدوم السياح إلينا، على أثر ذلك تتوطد العلاقات الإنسانية وفق الحقائق المتبادلة بين الأفراد والجماعات .

وبهذا يصبح لدينا إمكانية من الوعي السياحي عند الجميع لينعكس ذلك على الحركة السياحية، فنشر التوعية السياحية بكل وسائل الإعلام المختلفة ربما إلا الطبقة المثقفة في المجتمع وقد تنحصر فيها حتى وإن حاولت هذه الطبقة المثقفة التوضيح لصغار بأهمية هذا القطاع السياحي إلا أن هذا يكون أقل تأثيراً مقارنة بغرس مفهوم التوعية السياحية في عقولهم منذ الصغر من خلال الأب والأم والمعلم في المدرسة فينمون وتنمو معهم مسؤولية الحفاظ على هذا الإرث العظيم، وتصبح أفكارهم قوية مستندة على قاعدة رصينة لا تستطيع أي أفكار فاسدة أو تعبئة خاطئة اختراق هذه العقبة، فكلما ازدادت نضوجاً ازدادت قوة ومتانة ، فالتخطيط السياحي يهدف إلى تحقيق أقصى درجة من المنفعة من خلال النشاطات السياحية، فتتمة القطاع السياحي هو أحد الاستراتيجيات للتنمية الاقتصادية وأن تكون صناعة السياحة جزء من قطاعات الإنتاج في الهيكل الاقتصادي لدولة.

رابعاً: نشر الثقافة السياحية في المجتمع الجزائري.

1.4: دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية العامة في نشر وتنمية الثقافة السياحية.

يتطلب نجاح أي سياسة سياحية جهوداً جبارة في مجال "إعادة تكوين الإنسان"، وهو العمل لا يمكن إنجازه بين ليلة وضحاها، بل هو عمل ينطلق منذ نشأة الطفل الأولى في أسرته ليستمر الجهد بعد ذلك في مختلف الأوساط التي تدخل في تربية الطفل من الوسط المدرسي إلى الوسط الاجتماعي المتعدد الأوجه.

1. الأسرة والثقافة السياحية: تعد الأسرة المدرسة الحقيقية لأي فرد، فهي التي تؤثر بصورة مباشرة على سلوكه، ومسؤولة على تشكيل اتجاهات الناشئين، وعليه تلعب الأسرة دور مهم وكبير في تنمية الثقافة السياحية من خلال تنمية اتجاهات وقيم إيجابية لدى الأطفال والشباب عن السياحة وفائدتها على الفرد والمجتمع، كما للأسرة دور تربوي أيضاً من خلال إكساب الأفراد كيفية التعامل مع السياح وحسن استقبالهم وعدم الانصهار في ثقافتهم ، وتنمية السلوك الحضاري بالمحافظة على المكتسبات السياحية والبيئية وبالتالي تلعب الأسرة دوراً كبيراً في نشر الثقافة السياحية، ولكن ما هو واقعي وجدير بالذكر أن الأسرة الجزائرية

تعاني في أغلبها من البطالة، وتدني مستويات القدرة الشرائية وبالتالي فهي تعاني الفقر والتهميش والإقصاء من الحياة الاجتماعية والثقافية وبالتالي انعدام الرفاه والرفي الاجتماعي وهذا ينعكس بشكل سلبي على الأسرة وعلى أفرادها فيكون شغلها الشاغل منصبا حول توفير لقمة العيش والسكن والمأوى بدلا من التفكير في السياحة التي تعتبر في نظرهم من الكماليات التي هم في غنى عنها حتى كثافة .

2. المؤسسات التربوية: من خلال المناهج والمواد التدريسية، وتنوع طرق التدريس لتنمية الثقافة السياحية لدى طلاب المدارس بما يعرف بالتربية متعددة الثقافات.

أ. المدرسة ودورها في تنمية الثقافة السياحية: المؤسسات التربوية والجامعية، تلعب المؤسسات التربوية المفترض أن تتمثل وظيفته الأساسية في تزويد المتدريس بالمعلومات والمهارات السياحية من خلال إدراجها في المناهج التربوية بالنسبة للتلاميذ وتعليمهم ضرورة حسن التعامل مع السياح وحثهم على زيارة الأماكن الحضارية للبلاد¹. وما يلاحظ في الواقع أن دور هذه المؤسسات يبقى ثانويا في واقعه وعاجزا عن إعطاء صورة واضحة ومقنعة تلعب دورها في التأثير على شخصية الفرد وصقلها بما يتناسب مع الخطط والاستراتيجيات التنموية في مجال العمل السياحي.

ب. الجامعة ودورها في تنمية الثقافة السياحية: يجب أن لا يقتصر دور الجامعة على إعداد الخبراء السياحيين فقط، بل يجب عليها أن تقوم بإعداد مواطنين مثقفين سياحيا من خلال تعريف الطلاب بأهمية السياحة في تنمية الاقتصاد الوطني، والتأكيد على ضرورة النهوض بالقطاع.

وتتمى الثقافة السياحية لدى طلاب الجامعة من خلال إعداد برامج خاصة أو من خلال إدراجها ضمن المقررات الجامعية، كذلك من خلال الندوات، والمحاضرات، المؤتمرات، الجمعيات، ويجب ألا يقتصر ذلك على الطلاب فقط، بل حتى على الأساتذة، كما تعمل

¹ دادن عبد الغني، مرجع سابق.

الثقافة السياحية السليمة على تجنب التصادم، والصراع الفكري بين الشعوب، من خلال غرس القيم والمبادئ الدينية والأخلاقية بين أفراد المجتمع والشباب خاصة.

3. التوعية الحكومية وفاعلية وسائل الإعلام: حيث يتم تقديم البرامج الثقافية عن المعالم السياحية في البلاد التعريف بالحضارات المتعاقبة على البلد التوعية والتحسيس للمحافظة على المناطق السياحية في البلد تشجيع المواطنين للعمل في مجال السياحة حث المواطنين على السياحة الداخلية تعمل الصحافة على التأثير على أفكار القراء ومعتقداتهم نحو السياحة تزويد قراء الصحف والمجلات عن الأماكن السياحية فهم سلوك السياح وكيفية التعامل معهم وبالتالي تتم توعية المجتمع والجمهور عن طريق الدعاية والإشهار عبر جميع وسائل الاتصال والإعلام وهي ركيزة أساسية في نجاح تنفيذ المخططات والاستراتيجيات المعدة في ترسيخ الثقافة السياحية، وما يلاحظ أن هذه المصادر تواجه مشكلات عديدة في تغيير ذهنية الفرد الجزائري وإقناعه وإدماجه بتقبل هذه الثقافة، وهذا يعود إلى قوة تلك الذهنية وليس بالضرورة الإمكانيات المادية والتقنية المستخدمة في التوعية

2.4: دور مؤسسات التكوين السياحي في إعداد العنصر البشري للفكر السياحي

استراتيجية تكوين العنصر البشري في القطاع السياحي الجزائري

لا يختلف اثنان على أنه لا يمكن لأي سياسة سياحية أن يكتب لها النجاح دون وجود موارد بشرية مؤهلة، ومكونة تكويننا جيدا، فعملية التكوين في مجال السياحة تلعب دورا مهما لا يستهان به، من خلال تحسين نمط التسيير، وكذا النهوض بمستوى الخدمات للزفر بمكانة محلية وعالمية مرموقة، ومنه فان الاستثمار في العنصر البشري صار أكثر من ضرورة، مثله مثل الاستثمار في الهياكل القاعدية السياحية.¹

والجزائر تدرك حتما هذه الضرورة الملحة، ويتجلى ذلك من خلال قيام القائمين على القطاع بإنشاء مدارس عليا ومعاهد للتكوين السياحي والفندقي والتي نذكر منها.

¹ Bilan du développement du secteur touristique .Ministère du tourisme, 1962, p67

1. مركزي التكوين المهني بوهران و قسنطينة : يعتبر أول عمل قامت به الدولة الجزائرية في ميدان التكوين السياحي ، وكان ذلك سنة 1966 ، كمعاهد موجهة نحو مستوى التكوين «تقني سامي» و«التقني» في مهن الفندقية والسياحة يساهم كل منهما في تكوين 100 طالب سنويا، وقد كان يضم المعهدين عدة تخصصات منها : الإدارة الفندقية طبّاخين وعمال المطاعم والمقاهي والحانات السياحية فنون ومناهج الطبخ.

2. معهدي التكوين ببوسعادة وتيزي وزو : بدأ التكوين فيهما بدأ من سنة 1970 ، من أجل تلبية حاجات الفنادق والمركبات السياحية الضخمة.

3. المعهد العالي للفندقة بالجزائر العاصمة : تم إنشاؤه في سنة 1976 ، المؤسسات التكوينية لتكوين مسيرين في الفندقية والسياحة ذوي مستوى عالي، واتساع مجال تدخلها إلى التكوين المتخصص للإطارات المتوجهين نحو البحث العلمي في السياحة بفتح مستوى ما بعد التدرج.

وقد حددت أهداف هذه بما يلي:

- التكفل بالتكوين الأولي لمختلف المستويات.
- تحسين وإعادة تأهيل المستخدمين في القطاع معتبرين تكاليف التكوين كعبء وليس كاستثمار من أجل تحسين أداء التسيير
- تكوين إطارات وكوادر في القطاع السياحي.

3.4: نشر الثقافة السياحية وإعداد العنصر البشري للفكر السياحي

انطلاقا من أن الثقافة السياحية مسؤولية كل المؤسسات والهيئات والأفراد المجتمع، بالإضافة إلى الأسرة والمدرسة ، فالثقافة السياحية عملية مستمرة وليست مقيدة بوقت أو مرحلة عمرية مميزة، فبإمكان التربية أن تتضمن جزءا من الثقافة السياحية لكي تقوم السياحة بدور تربوي فعال، فهي تنتقل من جيل لآخر عن طريق الاتصال والاحتكاك المباشر وغير المباشر بالكلمات المسموعة أو المقروءة، والثقافة السياحية لها دور كبير في تبادل وانتقال

ثقافات الشعوب، فتنقل السائح عبر الدول تكسبه ثقافات جديدة، كما يمكنه أيضا من نشر ثقافة بلده لدى أوساط المجتمعات المستقبلية له، ويعتبر المورد البشري ضروري لأي عملية إنماء مهما كان نوعها، وخاصة في مجال الخدمات كون هذه الأخيرة تعتمد بصفة مباشرة على العنصر البشري، سواء تعلق الأمر بتكوين الأفراد على قطاع السياحة، من خلال إعدادهم لاستقبال أناس أو مجتمعات مختلفين من ناحية الديانة والثقافة والعادات والتقاليد وتنمية السلوك الثقافي، أو من خلال خلق ثقافة سياحية لدى المجتمع وتشجيعهم على تقبل الآخر، فعلى المؤسسة الجزائرية أن تعيد النظر في سياستها التكوينية وتعطي مصداقية واهتمام أكثر للعنصر البشري من خلال هندسة فكر سياحي ومن أجل تطوير التسويق السياحي ومن أجل أن تبوء مكانة تؤهلها لكي تكون قطبا سياحيا في ظل ما يعيشه العالم من تحولات، والاستفادة من خبرات الدول الصديقة والمجاورة .

1.3.4 أساليب وطرق نشر الثقافة السياحية في المجتمع

- هناك العديد من الطرق لنشر الثقافة السياحية داخل أوساط المجتمعات نذكر منها:
- ❖ تنظيم الرحلات والجولات إلى المراكز السياحية والأثرية وغيرها من المواقع السياحية.
 - ❖ تنظيم المزارات ولرحلات للتعريف بالمقومات السياحية.
 - ❖ تنظيم رحلات ومخيمات للطلاب المدارس، الثانويات، الجامعة لتهيئة النشء وزيادة وعيهم بأهمية السياحة وضرورتها في حياة الأفراد والمجتمعات.¹
 - ❖ توفير الخدمات العامة والبنية التحتية الملائمة لتسهيل زيارة المواقع السياحية والأثرية وغيرها.

¹ حامد عطاس، أساليب نشر الثقافة السياحية، صحيفة عكاظ، جدة، ص.7 .

- ❖ الترويج للمواقع السياحية والأثرية وأي مظهر أو مجال من مجالات الجذب السياحي إعلانات، اشهارات، ملصقات الخ.
- ❖ استخدام الوسائل الإعلامية والاتصالية من أفلام وإعلانات قادرة على جذب السائح سواء المحلي أو الأجنبي.
- ❖ إقامة البرامج التوعوية والإرشادية حول أهمية السياحة ودورها في حياة الأفراد والمجتمعات ولدول.
- ❖ إعداد برامج إعلانية خاصة بالمعالم الأثرية والسياحية والتاريخية وغيرها.
- ❖ تنظيم دورات إرشادية للطلاب والأسر وغيرهم حول السياحة وكيفية وأساليب التعامل مع المواقع السياحية سواء السياحة الداخلية أو الخارجية.

2.3.4 جدول رقم (01) الجهود المبذولة من طرف جميع قطاعات في سبيل نشر ثقافة سياحية واعدة.

المستهدفة القطاعات	الجهود المبذولة	الأهداف
الرأي صناع السياسات وقادة	تسليط الضوء على القيمة والمنفعة السياحة كنشاط اقتصادي واعد. إعادة تشكيل السياسات العامة الخاصة بالسياحة. توسيع الدعم المالي لوزارة السياحة من أجل بناء قاعدة تحتية صلبة ومتينة.	سن السياسات والتشريعات خاصة بالمجال السياحي. زيادة تبني سلوك المبادرة في السياحة. بناء قاعدة تحتية صلبة من منشآت وتجهيزات.
الجماهير العامة	. الإستثمار والعمل في المشروعات السياحية. التتقف وممارسة السلوكات الطيبة واحترام السائحين. حماية البيئة والآثار ومجابهة التلوث.	تثقيف وتوعية شريحة كبيرة من الأفراد بأهمية السياحة. غرس ثقافة التعامل اللطيف والحسن مع السائحين.
المدارس والجامعات	تحسين دور الشباب والطلبة في توعية زملائهم بأهمية السياحة. الترويج للسلوكات المرحبة بالضيوف والقائمة على الإحترام والكلمة الطيبة	إدراك قيمة السياحة في البلد كمدخل لأسباب العيش الكريم والحسن. زيادة عدد الخريجين المدربين والمؤهلين للتعامل مع السائح في التخصصات الفرعية للسياحة.
العاملين في قطاع السياحة	تحسين سلوكات الضيافة الحسنة واحترام السائح لدى العاملين في القطاع السياحي الترويج للسياحة من خلال التحكم في تكنولوجيا الاتصال والتسويق الشبكي السياحي. التأكيد على الممارسات الإيجابية والسلوك الأخلاقي الحسن في التعامل مع السائح الأجنبي.	زيادة أعداد العاملين الخاضعين للتدريب في القطاع السياحي الفندقية وتخصيص ميزانية خاصة للتكوين هذه الفئة الحساسة
المجتمع المضيف	الحث على إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة لدعم السياحة. الحث على الاستثمار في القطاع السياحي.	إحترام المجتمعات المضيفة للسائحين وثقافتهم والتأكيد على أهمية السياحة وفوائدها على جميع شرائح المجتمع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات سابقة.

3.3.4 أهمية ترسيخ الثقافة السياحية في المجتمع:

لم تعد السياحة الداخلية كما يعتقد البعض ترف أو حاجة يسعى إنسان لتحقيقها، بينما الواقع يؤكد أن السياحة، وأخص هنا السياحة الداخلية أصبحت حاجة عائلية، بالإضافة إلى أثرها النفسي فإن لها أثرا كبيرا في ترابط العائلة والأسرة الواحدة حين يعيشون جوا واحدا ويسكنون مكانا واحدا ويتفرغ بعضهم لبعض بعد أن أشغلتهم الارتباطات العملية.

تدريب المجتمع على الثقافة السياحية من خلال دورات قصيرة للأسرة (الأب والأم)، وعمل ندوات في الأماكن العامة وطباعة النشرات التوعية والكتيبات، والطرق التفاعلية مثل المسابقات والمواقع الإلكترونية والألعاب المسلية.¹

إن الرحلة العائلية أصبحت فرصة لتبادل الآراء في جو من الصفاء الذهني وتوثيق الروابط الأسرية والعائلية وهذا له تأثيره النفسي الكبير خاصة على الأطفال والمراهقين بالإضافة إلى تأثيره على العلاقات الزوجية، لذلك يجب على الأسر بتخصيص وقت من الإجازة الصيفية للسياحة الداخلية وهذا مكسب عظيم، ثم تستغل تلك الأيام في قضاء وقت ممتع وجميل في الترفيه المباح.

وبهذا شجعت السياحة المواطن على الاعتزاز بمظاهر الحضارة والأماكن التاريخية في وطنه، مشيرا إلى أن ما تحمله السياحة الداخلية من قيم اجتماعية وثقافية وإنسانية سترسخ القبول الاجتماعي للسياحة.

ويؤكد في هذا الصدد أيضا: السياحة الداخلية تحمل في طياتها قيماً اجتماعية وثقافية وإنسانية قلما نجد لها مثيلا في كثير من بقاع العالم، ولاسيما أنها مستمدة من قيمنا

¹ http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html

وعاداتنا الإسلامية الأصيلة. فهي تحترم الآخر وتتعايش معه وتحت على ترويح النفس والتأمل في ملكوت الخالق جل ووعلا؛ وبهذا أصبح المجتمع ينظر للسياحة نظرة إشراق واعتزاز للمقومات السياحية ومظاهر الحضارة والأماكن التاريخية في وطنه إضافة إلى أنها صناعة تسهم في خطى التنمية الحضارية.

إن ترسيخ الثقافة السياحية في المجتمع يتطلب تظافر جميع الجهود في سبيل تحقيق ذلك، حيث لم تعد السياحة ترفيها بل أصبحت صناعة اقتصادية تهتم بها الدول وتتفق عليها الملايين وذلك لمرددها الاقتصادي والاستثماري الكبير، ولأن السياحة أصبحت خيارا اقتصاديا واجتماعيا مهماً، فقد أصبح من المهم أن تواكبه الثقافة والوعي السياحي لدى المجتمع بما يسهم في نجاح المشروع السياحي وتطوره و قد يؤدي التطور الاقتصادي ، والتقدم التكنولوجي ، واحتكاك واختلاط السكان بمجموعة السائحين ذوي اللغات ، والثقافات، والعادات، والديانات

المختلفة إلى تغيير في الأذواق، وأنماط المعيشة السائدة، بالإضافة إلى ظهور بعض الآثار الاجتماعية، والثقافية وقد تختلف تلك الآثار في طبيعتها، ومداها، وسماتها وقد تشتمل على آثار إيجابية، أو سلبية وذلك طبقا لظروف كل دولة وطبيعتها ومستواها الاقتصادي والقيم والعادات، والتقاليد السائدة¹.

كما يعد الوعي بالتبادل الثقافي أحد أهم التأثيرات الإيجابية للسياحة حيث يعمل على تنمية التفاهم بين الشعوب وثقافات المختلفة والآن أصبحت الفرصة متاحة لتبادل المعرفة، والأفكار، والعادات أكثر من أي وقت مضى في التاريخ، ولم تصبح السياحة إشباعا للفضول وحسب وإنما هي تعمل على اكتساب الاحترام، والتعاون المتبادل، والمثمر، وتبادل المعارف، والقيم الثقافية².

¹ وفاء زكي إبراهيم، مرجع سابق، ص. 181.

² نفس المرجع، ص. 184.

وقد أكد بندر بن سعود مدير عام مدارس على ضرورة ترسيخ الثقافة السياحية لدى الطلبة، مشيراً إلى برنامج التربية السياحية المدرسية (ابتسم) الذي تقوم به الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بهدف إعداد جيل يحمل مفاهيم إيجابية عن السياحة، وتعميق المفاهيم الصحيحة للثقافة السياحية في المجتمع التعليمي، فضلاً عن تعزيز الانتماء الوطني من خلال استشعار أهمية المكتسبات الوطنية، والاعتزاز بالمقومات السياحية ومظاهر الحضارة والأماكن التاريخية في الدولة والمحافظة عليها.¹

كما "أن ثقافة السياحة الآمنة الهادئة الهادفة بدأت تدخل إلى الأسرة، مع ضرورة إعطاء أهمية كبرى لنشر هذه الثقافة التي أدرك التربويون أهميتها وعملوا على إدراجها في مناهج التعليم على جميع المستويات، حيث إن توعية النشء بأهمية السياحة كثقافة وعلم تؤدي إلى صناعة وطنية ينتج عنها آلاف الوظائف والأعمال التي تدعم الاقتصاد الوطني وتنمي الدخل القومي."²

4.4: دور الثقافة السياحية في تنمية قطاع السياحة

تعتبر الثقافة السياحية والوعي السياحي من أهم الوسائل الممكن استخدامها لتطوير السياحة والنهوض بها، حيث أن السياحة تقوم على مقومات لذا لا بد من المحافظة على تلك الثروات من خلال التثقيف والوعي السياحي لتطوير التسويق السياحي. بما أن الثقافة السياحية تتمثل في كيفية التعامل مع السائح وكيفية التجول والقيام بالرحلات السياحية ومعرفة الحقوق والواجبات فإنها بذلك تقوم بعدة أدوار يتمثل في:³

¹ http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html

² http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html

³ عبد الصاحب الشاكري، الثقافة السياحية ضمن المناهج الدراسية تم الاطلاع عليه في تاريخ "3-04-

- تساهم السياحة في البناء العمراني والاقتصادي للبلدان وإظهار مكوناتها السياحية، عن طريق التعريف بالآثار والمواقع السياحية والثقافية والدينية والترفيهية.
- تتطلب السياحة التعامل مع ضيوف وسياح البلد بصدق والأدب والترحاب لإعطاء الانطباع الحسن عن نفسها أولاً وعن بلدانها بشكل عام.
- السياحة مهمة للفرد لأنها توفر له عند ازدهارها فرص العمل والتقدم الوظيفي، مثل العمل كمرشدين سياحيين وكأستاذة لتدريس المناهج السياحية.
- توفر فرصة التعارف الثقافي ما بين الشعوب وحتى من مظاهرهم وسلوكياتهم؛ مما تدفع بالتنمية الإقليمية لكل بلد إلى الأمام من خلال تطوير مؤهلاته الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية أو البشرية قطاعاته الاقتصادية ومهنه وصناعاته التقليدية.
- جلب المستثمرين إلى مختلف مرافق السياحة والقطاعات المصاحبة لها، وجلب العملة الصعبة التي تمكن البلدان من القيام بتسديد مشترياتهما من الخارج على أحسن وجه.
- تساهم في بناء شخصية الفرد الثقافية وفتح آفاق تطلعه إلى ما وراء حدود مدينته وبلده وتجعله يحس بأهمية تعلم اللغات وفوائدها، حيث إنها تعد مفاتيح الثقافة السياحية.

5.4: واقع الثقافة السياحية في المجتمع (قراءة سوسيولوجية في واقع الثقافة السياحية في الجزائر):

تلعب السياحة دور جد فعال في الجزائر وهذا باعتباره بلد سياحي بالدرجة الأولى، فالسياحة لها دور اقتصادي وهذا ما أكدته الدراسات في مجلة تيوتورز في الفترة الممتدة من 1985 إلى غاية 2005، ومن هنا تقوم السياحة على ركزتين أساسيتان هما الصناعة والتجارب والمناطق الثقافية، وقد أكد رئيس الملتقى حول تنمية السياحة كمورد متجدد كعون

لمحاربة الفقر والتخلف المنعقد بمدينة تمنراست حيث أن هناك مجموعة من الأسباب التي تسببت في إنتاج ثقافة وطنية سلبية بالنسبة للممارسة السياحة في الجزائر أهمها:¹

- عدم التركيز على وضع مشترك بين الأجهزة الخاصة بنشر الثقافة السياحية والأجهزة الأخرى المحلية من وسائل الإعلام المختلفة سواء المسموعة أو المرئية أو المكتوبة.
- ضعف غرس الإحساس والإدراك السياحي لدى الأفراد في مختلف الأطوار العلمية.
- قلة المدارس والمعاهد والجامعات التي تهتم بأصول صناعة السياحة وفق للبرامج تتماشى مع التطورات الحديثة للصناعة السياحة في العالم.
- تراجع كبير في الصناعات التقليدية من حيث تنوعها وكميتها ودرجة إتقانها، حيث أصبحت تباع في السوق الجزائري الأواني الفخارية والتونسية والحلي المصرية والألبسة التركية والسورية وغيرها.
- من جهته، أكد الأمين العام للفدرالية الوطنية لجمعيات وكالات السياحة والسفر (بوجلولة) أن العراقيل التي تحول دون تطوير السياحة الداخلية تكمن في غياب ثقافة سياحية وسوء الخدمات التي توفرها الفنادق وكذا غلاء الأسعار، مما جعل وكالات السفر تتجه إلى الترويج للبلدان الغربية وتعمل على تنظيم رحلات من الجزائر إلى الخارج؛ كما أن الوجهات السياحية المتواجدة داخل الوطن لاسيما الولايات الصحراوية، تتطلب تكفلا وعملا متكاملًا يشترك فيه جميع الأطراف، مشيرًا إلى أهمية توفير الأمن في الأقطاب السياحية لجذب أكبر عدد من السياح الجزائريين وأجانب، زيادة على رفع مستوى الخدمات بمختلف أنواعها؛ كما أن أغلبية الوكالات السياحية التي يفوق عددها 1500 أغلبيتهم في المناطق الشمالية للبلاد، في حين أن وضعية أصحاب وكالات الأسفار بالجنوب الجزائري تشهد -على حد تعبيره- حالة

¹ميادة قادري ومنصوري نور الهدى، دور التلفزيون في نشر الثقافة السياحية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإعلام والاتصال، 2016، ص. 71.

كارثية بسبب غياب الزبائن، موضحا أنه لمدة 4 سنوات لم يستقبل أصحاب الوكالات في الجنوب السياح، وهو ما يستدعي تدخل الحكومة لإيجاد حل لهذا الوضع.

ضف إلى ذلك أن المناطق السياحية لا تستغل كما ينبغي من قبل السلطات المعنية وينقصها الكثير، كون السياحة الداخلية -حسبه -لا تبنى عن طريق تشييد الفنادق والهياكل السياحية فقط، بل أمور كثيرة يجب الاستثمار فيها، أهمها الجودة والنوعية وتكوين الموارد البشرية ؛ وأضاف بوجلولة، أن ثقافة الاستمتاع بالعطل خارج الوطن لدى الجزائريين تتزايد من سنة لأخرى.

وكما أشرنا سابقا لقد أثبتت الدراسة التي قامت بها مجلة "تيوتورز" بأن سبب عدم تنمية الاقتصاد السياحي في الجزائر لا يعود إلى العشرية السوداء أو إلى ضعف الهياكل القاعدية فقط، وإنما تعود إلى مشكلة الذهنيات والثقافة .

وبالنظر إلى معتقدات المجتمع الجزائري وقيمه نجد أنه ينظر إلى بعض المهن على أنها أقل قيمة، كذلك التي تعتمد على المجاملات التي هي أساس الخدمة السياحية وخاصة ما يتعلق منها بخدمات الضيافة (الاستقبال والضيافة) وتلك المرتبطة بالصناعات التقليدية والحرفية، وما يلاحظ أيضا أن نقص الثقافة السياحية لدى الفرد الجزائري يجعله أيضا لا يفرق بين السائح والضيف، فمنهم من ينظر إلى السائح على أساس انه ضيف مما يستدعي التكفل به من حيث مصاريف تحركاته وتنقلاته واستهلاكه، فعوض أن تستفيد السياحة الجزائرية من مداخيل بالعملة الصعبة من السياح الأجانب، فتكون مداخيلها من الاستهلاكات المحلية وبالعملة الوطنية.¹

¹ عتيقة حرارية زوينة بوساق، المعوقات السوسيو-ثقافية للعمل السياحي بالجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 16 ، 2017، جامعة البليدة، ص.308.

خلاصة الفصل:

إن تنمية قطاع السياحة يستوجب تضافر جميع الجهود من أجل الارتقاء بهذا القطاع الحساس والمهم بهدف ترقية القطاع الاقتصادي الجزائري، فالسياحة تستوجب الاحتكاك والاختلاط بمجموعة السائحين ذوي اللغات، والثقافات، والعادات والديانات المختلفة مما يؤدي لا محال إلى تغيير في الأذواق، وأنماط المعيشة السائدة.

كما يعد الوعي بالتبادل الثقافي أحد أهم التأثيرات الإيجابية للسياحة حيث يعمل على تنمية التفاهم بين الشعوب من أهم ، وثقافات مختلفة والآن أصبحت الفرصة متاحة لتبادل المعرفة ، والأفكار، والعادات أكثر من أي وقت مضى في التاريخ، ولم تصبح السياحة إشباعاً للفضول وحسب وإنما هي تعمل على اكتساب الاحترام، والتعاون المتبادل، والمثمر وتبادل المعارف، والقيم الثقافية الإيجابية بهدف إعداد جيل يحمل مفاهيم إيجابية عن السياحة، وتعميق المفاهيم الصحيحة للثقافة السياحية في المجتمع التعليمي، فضلاً عن تعزيز الانتماء الوطني من خلال استشعار أهمية المكتسبات الوطنية، والاعتزاز بالمقومات السياحية ومظاهر الحضارة والأماكن التاريخية في الدولة والمحافظة عليها.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بوزارة
السياحة والصناعات التقليدية.

- مجالات الدراسة.
- تحديد نوع عينة البحث وطريقة اختيارها.
- تحليل ومناقشة البيانات الشخصية والوظيفية الأفراد العينة
- خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

تقديم ميدان الدراسة

1. مجالات الدراسة

وزارة السياحة والصناعات التقليدية هي مؤسسة عامة ومصلحة وزارية محدودة بالمادة 07 بالمرسوم التنفيذي رقم 92.358 المؤرخ في 3 أكتوبر 1992.

تشمل الإدارة المركزية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية على ما يأتي:

- الأمين العام: ويساعده 03 مديري دراسات، ويلحق به مكتب التنظيم العام والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.
- رئيس الديوان: ويساعده 08 مكلفين بالدراسات والتلخيص.
- المفتشية العامة: التي يحدد تنظيمها ومهامها بموجب نص خاص وتضم الهياكل الآتية:

المديرية العامة للسياحة: تضم 04 مديريات

1. مديرية مخطط جودة السياحة والضبط. تضم 04 مديريات فرعية

- المديرية الفرعية لمخطط جودة السياحة والضبط.
- المديرية الفرعية لضبط ومراقبة النشاطات الفندقية والإطعام.
- المديرية الفرعية لضبط ومراقبة وكالات السياحة والأسفار.
- المديرية الفرعية للترقية السياحية.

2. مديرية التهيئة السياحية والمحافظة على العقار السياحي. تضم 03 مديريات فرعية

- المديرية الفرعية للتهيئة السياحية.
- المديرية الفرعية لأقطاب الامتياز السياحي.
- المديرية الفرعية للمحافظة على مناطق التوسع.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

3. مديرية تقييم ودعم المشاريع السياحية تضم مديرتان 02 فرعيتان

- المديرية الفرعية لتقييم المشاريع السياحية.

المديرية الفرعية لدعم المشاريع السياحية ومتابعتها.

4. مديرية الحمامات المعدنية والنشاطات الحموية تضم مديرتان (02) فرعيتان

- المديرية الفرعية لتنشيط استعمال المياه الحموية.

- المديرية الفرعية لتأطير نشاطات ومهن وحرف الحمامات المعدنية.

المديرية العامة للصناعة التقليدية والحرف تضم 03 مديريات

مديرية تطوير الصناعة التقليدية والحرف تضم 03 مديريات فرعية

- المديرية الفرعية لدعم نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.
- المديرية الفرعية للدراسات والإدماج الاقتصادي لنشاطات الصناعة التقليدية والحرف.
- المديرية الفرعية لتنمية المقولة والابتكار.

مديرية تنظيم وتأطير المهن وحرف الصناعة التقليدية تضم 03 مديريات فرعية

- المديرية الفرعية لتنظيم المهن وحرف الصناعة التقليدية.
- المديرية الفرعية للتأهيلات ومتابعة الأجهزة المنتخبة.
- المديرية الفرعية لتأطير مؤسسات دعم الصناعة التقليدية والحرف.
- مديرية الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية تضم مديرتان 02 فرعيتان.
- المديرية الفرعية لترقية الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية.
- المديرية الفرعية لتطوير الجودة.

مديرية متابعة مؤسسات القطاع تضم مديرتان 02 فرعيتان.

- المديرية الفرعية لتقييم قدرات المؤسسات القطاع.
- المديرية الفرعية لتنشيط قدرات ونشاط مؤسسات القطاع.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

مديرية الدراسات الاقتصادية والتخطيط تضم مديرتان 02 فرعيتان.

- المديرية الفرعية للدراسات الاقتصادية.

- المديرية الفرعية لبرامج التجهيز والإستثمار.

مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات تضم مديرتان 02 فرعيتان.

- المديرية الفرعية للمنظومات الإعلامية.

- المديرية الفرعية للإحصائيات.

مديرية التكوين وتثمين الموارد البشرية تضم مديرتان 02 فرعيتان.

- المديرية الفرعية للتكوين والبحث التطبيقي.

- المديرية الفرعية لتطوير المؤهلات.

مديرية الاتصال والتعاون تضم مديرتان 02 فرعيتان.

- المديرية الفرعية للاتصال.

- المديرية الفرعية للتعاون.

مديرية التنظيم والشؤون القانونية والوثائق تضم مديرتان 02 فرعيتان.

- المديرية الفرعية للتنظيم.

- المديرية الفرعية للشؤون القانونية والمنازعات.

- المديرية الفرعية للوثائق والأرشفة.

مديرية الإدارة العامة والوسائل تضم 03 مديريات فرعية.

- المديرية الفرعية للمستخدمين.

- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل العامة.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

مديرية الموارد البشرية، وتكلف بما يأتي:

- تصور وإعداد ضمان تنفيذ سياسة القطاع في مجال تنمية الشغل وترقية الموارد البشرية، بتشجيع إدارة التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في الميدان السياحي والحموي.
- ضمان متابعة برامج مؤسسات التكوين الموزعة تحت وصاية وزارة السياحة بالاتصال مع القطاع المعني وتقييمها، وتضم المديرية فرعين:

المديرية الفرعية للتكوين: وتكلف بما يأتي:

- ترقية التكوين وتحسين المستوى في الحرف والمهن التابعة للقطاع.
- مبادرة أعمال التكوين المتواصل بواسطة تقنيات وتكنولوجيات جديدة في التنظيم والتسيير بالاتصال مع القطاعات المعنية تحديد البرامج القطاعية لتجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها.
- تنمية التكوين الإمتيازي للمهنيين في السياحة بالاتصال مع القطاعات المعنية، وتضم المكاتب الآتية:
- مكتب التكوين وتحسين المستوى والرسكلة.
- مكتب التكوين الرفيع للمهنيين في السياحة. مكتب البرامج القطاعية للرسكلة وتحسين المستوى.

المديرية الفرعية للمستخدمين وتكلف بما يأتي:

- ضمان توظيف المستخدمين وتسييرهم إداريا.
- تسيير المسار المهني للمستخدمين وضمان متابعته ومعالجته.
- تزويد المصالح الغير الممركزة بالوسائل البشرية الضرورية لسيرها، وتضم المكاتب التالية: مكتب المستخدمين الإداريين والتقنيين. مكتب تسيير الإطارات. مكتب الامتحانات والمسابقات.

2. تحديد نوع عينة البحث وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخدامه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث على اختيار كل وحدات مجتمع البحث، وهذا ما يعكس تقليص عناصر البحث، أي لا نأخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء منها لإجراء الاختبار عليه شريطة أن يكون مجتمع ممثلاً لمجتمع البحث.

نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، ونتيجة إعراض بعض العمال الإجابة على أسئلة الاستمارة، وصعوبة مسح مجتمع الدراسة، فقد تم الاختصار على دراسة عينة طبقية، وبناءً على هذا تم أخذ نسبة (37.29%) أي (130) عاملاً.

عدد أفراد المجتمع البحث هو 303 عاملاً، تم استخراج نسبة لتكون عينة تمثيلية، 130 عاملاً. وقد كان تحديدنا لهذه النسبة مبني على معايير علمية وهو عدم التجانس بين عمال مؤسسة كونهم لا يقيمون في نفس المحيط ولديهم مستوى تعليمياً متفاوتاً وبالتالي تم اختيار العينة الطبقية التي تم حسابها بالشكل التالي:

$$\text{نسبة عدد أفراد الفئة} = \frac{\text{عدد أفراد الفئة} \times 100}{\text{عدد أفراد المجتمع الكلي (303)}}$$

$$\text{مدراء: } 68 \times 100 = 22.44 \text{ أي } 23\%$$

303

$$\text{رؤساء المكاتب: } 47 \times 100 = 15.51 \text{ أي } 15\%$$

303

$$\text{إطارات: } 37 \times 100 = 12.21 \text{ أي } 12\%$$

303

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

$$\text{إداريين: } \frac{151 \times 100}{303} = 49.83 \text{ أي } 50 \%$$

$$\frac{\text{عدد أفراد العينة في الفئة} = \text{عدد أفراد العينة (130)} \times \text{نسبة عدد أفراد الفئة}}{100}$$

$$\text{مدراء: } \frac{23 \times 130}{100} = 30 \text{ مدير}$$

$$\text{رؤساء مكاتب: } \frac{15 \times 130}{100} = 19 \text{ رئيس مكتب.}$$

$$\text{إطارات: } \frac{12 \times 130}{100} = 16 \text{ إطار.}$$

$$\text{إداريين: } \frac{50 \times 130}{100} = 65 \text{ إداري.}$$

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم(02): كيفية اختيار أفراد عينة البحث حسب الفئات السوسيو – مهنية

الفئات السوسيو-مهنية	عدد أفراد المجتمع الكلي	نسبة عدد أفراد الفئة في المجتمع الأصلي	عدد أفراد الفئة في العينة
مدراء	68	23%	30
رؤساء مكاتب	47	15%	19
إطارات	37	12%	16
إداريين	151	50%	65
المجموع	303	100%	130

3. تحليل ومناقشة البيانات الشخصية للأفراد العينة:

لقد تم الإهتمام بهذا الجانب من أجل التعرف أكثر على مميزات البحث، من خلال تقديم صورة عن المبحوثين بموضوع الدراسة، من خلال التركيز على جملة من المتغيرات التي لها علاقة وثيقة بموضوع الدراسة، ونظرا لارتباطه المباشر بإدارة الموارد البشرية والثقافة السياحية التي تختلف من عامل إلى آخر للمؤسسة التي تختلف حسب الجنس، السن، وكذا المستوى التعليمي وأقدميته في الوظيفة التي يشغلها، بالإضافة إلى السياسة التنظيمية للمؤسسة من حيث الاتصال والتكوين وحتى العلاقات السائدة في المؤسسة.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	43	33.1 %
أنثى	87	66.9 %
المجموع	130	100%

يظهر جليا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 66.9 % هي جنس الإناث، وذلك مقارنة بنسبة 33.1 % لجنس الذكور.

يبدو من نظرة الأولى أن مجتمع المؤسسة مجتمع نسوي بالدرجة الأولى فأغلب المهام الإدارية تتقلدها العنصر النسوي، وهذا ما يعكس العقلية الاجتماعية للمؤسسة السياحية الجزائرية والتي أخذت صورا جديدة لم تكن سائدا سابقا، حيث مصطلح تأنيث الإدارة مصطلحا متداولاً وشائعا في الثقافة التنظيمية وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة، فالإناث هم أكثر قدرة على شغل المناصب الإدارية فالعمل الإداري يتطلب في الكثير من المناصب العمل الإضافي والتواجد الدائم في المؤسسة فكل مسؤول مجبر على تلبية نداء المؤسسة بالأخص في الآونة الأخيرة حيث أصبحت المرأة متحررة ودخولها عالم الشغل، حيث أصبحت تنافس الرجل في أغلب المجالات والنزوح تدريجيا نحو المناصب العليا، فاختيار الجنس العامل أصبح استراتيجية لابد للمؤسسة من دراستها وأخذها بعين الاعتبار. وبالتالي تكون نسبة الإناث نقطة قوة وتحدي بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرارات	النسبة
[29-20]	11	% 8.5
[39-30]	52	%40
[49-40]	57	%43.8
[60-50]	10	%7.7
المجموع	130	100

ينحصر الاتجاه العام للجدول في نسبة 43.8 % من العمال معظمهم كهول يتراوح سنهم بين [40 و 49 سنة]، تليها مباشرة نسبة 40 % يتراوح سنهم بين [30 و 39 سنة]، ثم تأتي فئة الشباب هم في مقتبل العمر وهم 11 عاملا بنسبة 8.5%، تليها مباشرة فئة العمال يتجاوز سنهم 50 حتى 60 سنة بنسبة 7.7 % وهي فئة ضئيلة مقارنة بالفئات الأخرى.

يبدو من الوهلة الأولى أن المؤسسة تعتمد على فئة الكهول بالدرجة الأولى، مما يدل على انخفاض العنصر الشبابي، حيث تشكل فئة الكهول قوة فاعلة في المؤسسة لما تتميز به من رزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة على فهم العمل والتحكم فيه، وهذا ما يدل على خبرتهم الطويلة في ممارسة العمل وبالتالي اعتماد المؤسسة على استراتيجية الحفاظ على مواردها البشرية من أجل الاستقرار في العمل من خلال تشييب المؤسسة السياحية.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
6.9%	9	متوسط
22.3%	29	ثانوي
70.8%	92	جامعي
100%	130	المجموع

يظهر جليا من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 70.8 % من العمال هم ذوي مستوى جامعي، تليها مباشرة نسبة العمال ذوي المستوى ثانوي والتي مثلت 22.3 %، وفي الأخير نجد فئة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط.

يظهر من خلال الجدول أن المؤسسة تتمتع بسمعة علمية طيبة ومرضية من الناحية الأكاديمية، حيث توظف المؤسسة عمال لهم مستوى تعليمياً عالياً وذلك راجع للعمل ضمن المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي ومتخصصين في المجال ولديهم كفاءة علمية ودراية بالعمل ضمن المؤسسة، كما أن العمل فيها يحتاج إلى الكثير من الدقة والمثابرة في العمل والتحكم في اللغات والإعلام الألي ووجود مستوى علمي عالي يؤكد على سعي المؤسسة إلى رفع مستواها العلمي لأفرادها مما يعكس غياب فئة الابتدائي.

لا يمكن الاستغناء عن الشهادات الجامعية لأن المهام التي يقومون بها كبيرة مثل التخطيط للمشاريع ووضع الميزانية وغيرها يتطلب عمال ذوي كفاءة عالية ومستوى تعليمي عال أيضا، يمكن عمال الوزارة من أداء مهامهم بشكل جيد وفعالية كبيرة بالإضافة إلى مستوى ثانوي راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ودوامه وغالبا ما نجد فئة الثانويين يشغلون فئة أعوان إداريين في المؤسسة، فالتعليم الثانوي لا يكفي للقيام بمختلف المهام التي تحددها

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

الوزارة للعاملين بها إلا إذا كان مصحوبا بتكوين مسبق في مجال السياحة وبالتالي يمكن تقديم الأفضل للاستغلال السياحة وتفعيلها وتحسين مختلف الخدمات السياحية، ولا يخفى عن بصيرة أن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في زيادة الوعي السياحي للعمال. في حين نجد 9 عمال له مستوى تعليمي متوسط وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى حيث نجد أغلبهم عمال استقبالي.

جدول رقم (06): المبحوثين حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة
أعزب	46	35.4%
متزوج	77	59.2%
مطلق	7	5.4%
المجموع	130	100%

يبرز جاليا من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 59.2% متزوجين، تليها مباشرة نسبة 35.4% عزاب، في الأخير نجد نسبة 5.4% مطلّقين. يتضح من خلال المعطيات الكمية للجدول أن فئة المتزوجين أخذت حصة الأسد وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه أفراد العينة، حيث أن معظم العمال صرحوا بالزواج بعد إنهاء الدراسة والاستقرار في العمل وهذا ما يساعد المؤسسة على تحسين صورتها نظرا لأن أغلبهم واعي بالمسؤولية الأسرية مما يحتم عليه الجد في العمل والمثابرة فيه مما ينعكس إيجابا على صورة المؤسسة خاصة باعتبارها مؤسسة تنشط في المجال السياحي.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة
مدراء	16	% 12.3
رؤساء مكاتب	24	% 18.5
إداريين	67	% 51.5
إطارات	23	% 17.7
المجموع	130	% 100

يلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 51.5 % إداريين، تليها مباشرة نسبة 18.5 % رؤساء مكاتب، في حين نجد نسبة 17.7 % إطارات، في الأخير نجد نسبة 12.3 % مدراء.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة إداريين مما يؤكد على الطابع الإداري الذي تتميز به الوزارة وبالتالي اكتساب ثقة الزبائن وإبراز صورة المؤسسة على أحسن وجه، وهذا ما تميزت به هذه الفئة، كما نجد فئة رؤساء المكاتب الذين لديهم كامل الصلاحية في توجيه مرؤوسيهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

كما تضم الوزارة عدد من الإطارات وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى يد عاملة دقيقة متشعبة بخبرات جيدة مما يساعد العمال على تحسين الأداء والمحافظة على حركة نشاط العمل.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة
[9-1]	47	36.2 %
[19-10]	61	46.9 %
[30-20]	22	16.9 %
المجموع	130	100 %

يبرز جليا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة من العمال لديهم مدة عمل تتراوح بين (19-10) سنة بنسبة 46.9% ، تليها مباشرة مدة عمل تتراوح بين (9-1) سنوات بنسبة 36.2 % في الأخير نجد نسبة 16.9 % من العمال تتراوح مدة عملهم بين 20 و30 سنة.

توحي نتائج عند ملاحظة الجدول على مدى استقرار في حركة العمل وبالتالي الدراية الجيدة بأساليب وطرق العمل مما يخلق جو عائلي متماسك بين العاملين كما أن الأقدمية الكبيرة تقلل من معدلات الغياب وتساعد على الانضباط مما يشكل قوة ضاربة تكون في صالح المؤسسة. كما توحي معطيات الجدول أن بعض العمال لديهم أقدمية 10 سنوات وهي خبرة متواضعة نسبيا ولكن هذا لا يمنع أن بعض العمال لديهم دراية جيدة ودقيقة عن تفاصيل العمل وهذا يساعد على غرس ثقافة عمالية تساهم في تمييز المؤسسة وإبداعها في مجال تخصصها.

في حين أن نسبة 16.9% من العمال تتجاوز أقدميتهم العشرين سنة مما يدل على استقرار نسبي لبعض العمال مقارنة بعمر المؤسسة، فهؤلاء على وشك التقاعد وضمان الحياة ما بعد العمل الرسمي فهذه الفئة العمالية حساسة للغاية باعتبارها تتمتع بثقافة تنظيمية واسعة مما يساعد في

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

خلق قيم جيدة وتبادل الأفكار والخبرات مما يخلق جو من التعاون والمبادرة في العمل مما ينعكس على الأداء الجيد للمؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن عامل الأقدمية له دور مهم في العمل داخل وزارة السياحة لكونها تساعد بشكل كبير على نجاح النشاط السياحي وتزيد من حظوظ العمال في الحصول على مكانة مرموقة وأجر عالي داخل المؤسسة السياحية.

الفصل السادس

تحليل المعطيات الميدانية الخاصة بالتكوين السياحي
والاتصال التنظيمي والجماعات الغير الرسمية في القطاع
السياحي.

- تحليل ومناقشة البيانات الفرضية الأولى الخاصة
بالتكوين السياحي.
- تحليل ومناقشة البيانات الفرضية الثانية الخاصة
بالاتصال التنظيمي.
- تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثالثة الخاصة
بالجماعات غير الرسمية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى: التكوين السياحي

يعتبر العنصر البشري من العناصر الجوهرية الأساسية التي تحيا بها أغلب المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، كما يعد المحرك الأساسي للأغلب النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد الفاعل في المؤسسة بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتأقلم والتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها من جهة والبيئة التنظيمية من جهة أخرى ، ونظرا للديناميكية الحاصلة في بيئة العمل والتي انعكست أثارها على معظم المؤسسات، استدعى هذا الأمر إعادة النظر بتركيبة لموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية خاصة أن الفرد هو المتغير المحوري في كل المؤسسات .

ولقد سعت المؤسسة السياحية على غرار المؤسسات الأخرى الاهتمام والعناية بالعملية التكوينية باعتبارها جد مهمة وضرورية للمختلف العمليات الإدارية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوركب الحضاري والتكنولوجيا المتطورة، فالحصول على العنصر البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع لمؤسسة الوصول إلى الأهداف المسطرة.

هذا المنطلق عملت المؤسسات السياحية على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التكوين السياحي أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية، حيث يساعد التكوين على اكتساب مهارات وسلوكات والتغيير في الاتجاهات والقيم السياحية التي تساعد العمال على التأقلم مع بيئة العمل الداخلية فهو عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (09): علاقة التكوين الداخلي بالمستوى التعليمي

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	التكوين الداخلي المستوى التعليمي
9	1	6	2	متوسط
%100	%11.1	%66.7	%22.2	
29	11	14	4	ثانوي
%100	%37.9	%48.3	%13.8	
92	21	58	13	جامعي
%100	%22.8	%63	%14.1	
130	33	78	19	المجموع
%100	%25.4	%60	%14.6	

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في تنظيم المؤسسة لدورات تكوينية داخلية، أي أن الأغلبية منهم أجابوا أن المؤسسة تقوم "أحيانا" بتنظيم دورات تكوينية داخلية بنسبة 60 % تدعمها نسبة 66.7 % ذو مستوى تعليمي متوسط، في المقابل نجد نسبة 25.4 % أجابوا أن المؤسسة أبدا لا تنظم دورات تكوينية داخلية تدعمها نسبة 37.9 %، أما بقية المبحوثين الذين أصروا على أن المؤسسة دائما تهتم بتنظيم دورات تكوينية داخلية بنسبة 14،6 % مدعمة بسبة 22.2 % ذو مستوى متوسط وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

بناءً على ما تقدم فإننا سنقدم التأويل السوسيولوجي والقراءة السوسيولوجية الموالي:

لا جدال في أن العنصر البشري هو العنصر الحي والمفعل لنشاط المؤسسة مما يدفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام بأفرادها نتيجة الأعباء اليومية التي تواجه العمال ويتحقق هذا باتخاذ جميع التدابير اللازمة لإيصال العمال إلى وضع يمكنهم من العمل على أحسن وجه وهذا ما حتم على المؤسسة تكوين العامل نتيجة طموح الأفراد للوصول إلى مناصب عليا.

من معطيات هذا الجدول يتضح أن أغلب العمال صرحوا أنهم تلقوا تكويناً داخل المؤسسة وهذا ما يوضح أن المؤسسة أحياناً ما تحرص على تكوين العمال نظراً لأهميته كما يؤكد المساعي التي تصبوا إليها المؤسسة من أجل تدارك نقاط الضعف والتي يمكن التقليل منها عن طريق التكوين، حيث كان اهتمامها منصب على فئة لها مستوى تعليمياً متوسطاً وربما باعتبارهم عمال التحقوا حديثاً بالمؤسسة مما يستوجب تكوينهم وتمرس على الأعمال التي تكسبهم عن كثب مهارات جيدة خاصة في الأونة الأخيرة مع دخول أساليب عمل جديدة بغرض التكيف مع مستجدات التكنولوجيا والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

لذلك يلزم التكوين المناسب مما يساعد على صقل مهارتهم التي تمكنهم من أداء وجبات أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وهذا ما أكد عليه فايول " أن العمال يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويتأتى ذلك عن طريق التكوين المستمر وفق ما يقضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص"¹، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إعداد العمال إعداداً جيداً وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها مما ينعكس إيجاباً على فعالية أدائهم.

¹ حسن عثمان، الإدارة العامة، ب ط، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 37.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بتكوين الداخلي لعمالها أبداً، وذلك نتيجة تمتع هذه الفئة من العمال بمهارات عمل تمكنها من أداء عملها على أكمل وجه بحيث يصير أداء أعمالهم عبارة عن روتين وشيء مألوف في الحياة اليومية باعتبارهم عمال مهرة تم توظيفهم في المؤسسة حسب تكوين مهني ذاتي أهلهم للشغل مناصبهم وبالتالي فعملهم لا يستوجب تكوين من أجل القيام بمهامهم بالأخص أن أغلبهم لهم مستوى ثانوياً نظراً لما تتمتع به من مهارات ومعلومات خاصة بالعمل حسب المجالات والتخصصات التي اظهروا براعة فيها رغم أن التكوين في أغلب المؤسسات يكون حسب احتياجات المؤسسة .

نهايك عن ذلك فقد أكدت فئة أخرى من المبحوثين أن المؤسسة جد حريصة على تكوينها عمالها فهذا إن دل على شيء يدل على أن المؤسسة مجال الدراسة على دراية تامة بأهمية التكوين خاصة بالنسبة لهؤلاء العمال الذين يشغلون هذه المناصب الذين لديهم مستوى تعليمياً متوسطاً، بالتالي فهم بحاجة ماسة إلى هذا النوع من التكوين نتيجة نقص خبراتهم ومعارفهم من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم، حيث يساعد التكوين على أداء أعمالهم بشكل سليم وبدون أخطاء وبالتالي تخفيض من معدل دوران العمل وتقليل من الغيابات وتخفيض من مناوشات في العمل.¹

فعن طريق التكوين يمكن الوصول إلى المناصب العليا عن طريق الترقية "واستغلال عامل الترقية حيث تشغل أماكن في المؤسسة، مما يساعد على إحياء الأمل في نفوس العمال ويعمل على استغلال الفرص المقدمة لهم بالتعليم والترقية مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم وتقل التغيبات وأخطاء العمل"² وبالتالي ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، فهي بحاجة إلى التكوين من أجل تعريف العامل بيئة العمل الفعلية والزملاء الذين يعمل معهم والتعريف بالنظم

¹ سليمان خليل فارس، المرجع السابق، ص. 186.

² بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب، 1993، ص. 92.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

والطرق العمل مما يسهل صقل مهارتهم في العمل وتمكين العامل من وضع المعرفة الجديدة التي تحصل عليها موضع التطبيق الفعلي والتأقلم مع ظروف العمل وهذا يستوجب استعداد لازم لفرد العامل مما يمهد له الطريق تصحيح العجز في الكفاء المتاحة ومواجهة العقبات التي تواجه العمال في العمل.

إذن فالتكوين جد ضروري ومهم من أجل التحفيز على أداء الأعمال بالممارسة وتعلم مهارات جديدة واكتساب قيم سياحية تساعد على التأقلم والتكيف في مجال العمل السياحي مما يمكنهم من السيطرة على مشاكلهم في العمل وتحقيق التقدم والرقى وبالتالي زيادة أداء المؤسسة.

جدول رقم (10): علاقة التكوين الخارجي بالجنس

التكوين الخارجي الجنس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
ذكر	8 %18.6	23 %53.5	12 %27.9	43 %100
أنثى	22 %25.3	40 %46.0	25 %28.7	87 %100
المجموع	30 %23.1	63 %48.5	37 %28.5	130 %100

يبرز من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا أن المؤسسة أحيانا ما تحرص على تنظيم دورات تكوينية خارجية بنسبة 48.5%، تدعمها نسبة 53.5% ذكور، في حين نجد أن بعض المبحوثين على خلاف من ذلك فقد صرحوا أن المؤسسة أبدا لا تقوم بتنظيم دورات

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

تكوينية خارجية بنسبة 28.5% تدعمها نسبة 28.7% إناث، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة دائما حريصة على تنظيم دورات خارجية فهي أقل مقارنة بالنسب التي سبقتها.

إذن مما تم تقديمه إحصائياً يكون تأويلنا السوسيولوجي كالآتي:

تحتاج المؤسسة على اختلاف أنواعها إلى موارد بشرية مؤهلة ومكونة تكويناً فعالاً للقيام بكافة نشاطاتها وعملياتها، فالتكنولوجيا الجديدة واتساع استخدامها من طرف المؤسسة، أوجدت الحاجة الماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة، بالتالي يستوجب على المؤسسة إعداد برامج تأهيلية وتكوينية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب العمال مهارات وكفاءات جديدة من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي أفرزتها التكنولوجيا المعاصرة.

بالموازاة مع ذلك فلم يقتصر التكوين في المؤسسة على دورات تكوينية داخلية كما أشرنا في الجدول السابق بل تعداها إلى تكوين خارجي وهذا ما أكدته فئة من المبحوثين الذين يصرحون بأن المؤسسة أحيانا تحرص على التكوين الخارجي من أجل صقل مهارات العمال وإكسابهم خبرات جديدة والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة الناشطة في مجال السياحة من أجل الارتقاء بالخدمات السياحية الجزائرية وجذب السائح الأجنبي ومنافسة الدول الأخرى في مجال العمل السياحي، حيث يتم هذا التكوين في معاهد متخصصة لهذا يتم تكوينها في أعمال تتطلب معلومات وقدرات خاصة مما يكسبها مؤهلات تأهلها لإنجاز عملها على أكمل وجه وهذا بتصحيح الأخطاء و الهفوات التي تقع فيها أحيانا فالعملية التكوينية تساعد العامل من خلال المهارات والمعرفة الفنية التي اكتسبها في التغلب على الحواجز المصطنعة والعوائق التي تثبط العزائم، وهذا ما يجعل دافعه أقوى للعمل مما ينعكس على تحسين صورة المؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم دورات تكوينية خارجية يرجع ربما لما تملكه هذه الفئة من مهارات تمكنها من أداء عملها على أحسن وجه أو أنها تلقت تكويناً خارجياً بالاعتماد على خبرات أصدقاء أجنب والتى يمكن أن تستفيد منها المؤسسة للوصول بالسياحة الجزائرية إلى أرقى المستويات.

والملفت الانتباه أن أكبر حصة نلتها جنس الإناث وبحكم العقلية الاجتماعية للمجتمع الجزائري والمهام الاجتماعية (تربية الأبناء والاهتمام بالمنزل) الملقاة على عاتق المرأة التي تمنعها من الاستفادة من دورات تكوينية خارجية، فهي تسعى للحصول على منصب عمل من أجل تحقيق حاجاتها الاجتماعية وليس من أجل تقلد مناصب قيادية.

على غرار ذلك صرحت فئة من المبحوثين أن المؤسسة مجال الدراسة جد مهتمة بتكوين شريحة من العمال ربما يدل على وجود نقص في الموظفين المؤهلين ومكونين تكويناً جيداً في المناصب التي يشغلونها، خاصة في الآونة الأخيرة نلاحظ اجتياح وسائل تكنولوجيا متطورة وانتشار مواقع التواصل الاجتماعي بسرعة كبيرة، حيث أصبحت أغلب الدول الأجنبية تروج عرض خدماتها من خلال هذه المواقع، وهذا ما يحتم على المؤسسة إعطاء الأولوية للتكوين كواحد بشرية مؤهلة، حيث يتم هذا التكوين وفقاً للتخطيط الإداري (المؤسسة السياحية)، وهذا ما يؤكد على الاعتراف المؤسسة بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق القدرات التنافسية فهو الوسيلة الأساسية لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، واستخدامها بكفاءة عالية .

فالمؤسسة بحاجة إلى هذا النوع من التكوين (التكوين الخارجي)، حيث تشكل سياحة المؤتمرات بالخارج فرصة مواتية للالتقاء والتعاون وتبادل المعارف والخبرات وتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية بين العمال الجزائريين والأجانب مما يساعد على خلق منافع وترسيخ مزايا في صالح العمال والتي تعود بالفائدة على المؤسسة السياحية، خاصة أن أغلب المهام الإدارية والفنية تتوقف على خبرات هؤلاء العمال وهذا ما يجعل المؤسسة على استعداد دائم للتمسك بهم،

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

فلا يتم تكوين إلا القليل منها من أجل الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم والمعارف التي اكتسبوها التي تمكن المؤسسة من الإستثمار فيها من أجل تكوين الفئات الأخرى وبالتالي تقليل من التكاليف الزائدة من الوقت والمال وجهد مما يزيد من أدائها وتحسين صورتها في البيئة الخارجية وهذا بدوره يساهم في تقدمها وازدهارها.

ما يمكن قوله أخيرا أن العملية التكوينية جد مهمة للمختلف الفئات المهنية باعتبار التكوين عنصر فعال في تنمية مهارات العاملين، حيث لكل فئة مهنية دور وأهميتها في نجاح وتطور المؤسسة السياحية فالتكوين الخارجي يشكل فرصة مهمة للعمال للتبادل الخبرات والمعارف بحكم الاحتكاك والتواصل مع العمال الأجانب مما يكسبهم عن كثب قيم ومهارات وكفاءات تساهم لا مجال في تطور المؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (11): تنظيم دورات تكوينية للبعض الفئات المهنية وعلاقتها بالمنصب.

تنظيم دورات تكوينية المنصب	نعم	لا	المجموع
مدراء	10 %62.5	6 %37.5	16 %100
رؤساء مكاتب	17 %70.8	7 %29.2	24 %100
إداريين	54 %80.6	13 %19.4	67 %100
إطارات	19 %82.6	4 %17.4	23 %100
المجموع	100 %76.9	30 %23.1	130 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يعبر عن تركيز المؤسسة على تنظيم دورات تكوينية للبعض الفئات المهنية دون الأخرى تركز الاتجاه العام في خانة نعم بنسبة 76.9%، تدعمها نسبة 82.6% إطارات، أما بقية الفئات المهنية فهي متقاربة جدا، في المقابل نجد بعض المبحوثين صرحوا ب "لا" بنسبة 23.1% تدعمها نسبة 37.5% أما بقية الفئات المهنية فنسبها متقاربة إلى حد ما.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

من خلال معطيات الجدول يكون التأويل السوسيولوجي:

تعيش المؤسسة اليوم في ظل اقتصاد مفتوح بملامح جديدة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه التكوين عامل أساسي في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية ومادام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار.

وكما تشير معطيات الجدول أن المؤسسة مهتمة بتكوين فئة من العمال دون غيرها من الفئات، حيث كان اهتمامها منصب على فئة الإطارات باعتبارهم عمال التحقوا حديثا بالمؤسسة مما يستوجب تكوينهم وتمرس على الأعمال التي تكسبهم عن كنب مهارات للتكيف مع مستجدات التكنولوجيا والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، حيث أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو أن التكوين جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما حسن وضعه المهني زادت دافعيته للعمل وولائه التنظيمي وبالتالي تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى ما تتمتع به هذه الفئة من كفاءة ومهارات فتكوينها سيساعد على صقل مهارتهم التي تمكنهم من أداء وجبات أعمالهم بالكفاءة المطلوبة مما ينعكس إيجابا على فعالية أدائهم، ويعزى إلى ذلك فاهتمام المؤسسة بتكوين الإطارات يعدا حكرا على الفئات الدنيا مما يؤدي إلى سخطهم على الإدارة بالتالي حدوث هوة بين الفئات المهنية ففي الوقت إلي يتم فيه ترقى وصعود الإطارات في السلم الوظيفي تتراجع الفئات الدنيا.

بغض النظر ذلك صرحت فئة أخرى أن غير مهتمة بتكوين فئات مهنية دون أخرى وهذا ما أكدته فئة مدراء، وذلك باعتبار هذه الفئة لديها الأولوية في التكوين وتنمية المهارات باعتبارها

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

تشغل مناصب جد حساسة فهي تحتاج إلى معارف وخبرات ومؤهلات تمكنها من أداء مهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه.

يبدو أن المؤسسة جد حريصة على تكوين بعض الفئات المهنية لان مهامها تتطلب ذلك ونتيجة لأهميتها ودورها الحساس في المؤسسة ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجئات.

جدول رقم (12): فرض للمستوى معين من التكوين السياحي وعلاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	لا	نعم	فرض مستوى من التكوين المستوى التعليمي
9 %100	3 %33.3	6 %66.7	متوسط
29 %100	6 %20.7	23 %79.3	ثانوي
92 %100	21 %22.8	71 %77.2	جامعي
130 %100	30 %23.1	100 %76.9	المجموع

تعبر نتائج هذا الجدول عن علاقة وطيدة بين فرض المؤسسة لمستوى معين من تكوين سياحي وعلاقتها بالمستوى التعليمي، حيث تتجه هذه النتائج إلى أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا " بنعم " بنسبة 76.9 % ، وتدعم هذه النسبة 79.3 % فئة ثانويين، في حين مثل المبحوثين

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

الذين يصرحون أن المؤسسة "لا" تفرض مستوى معين من تكوين نسبة 23.1%، وهي نسبة ضئيلة تدعمها نسبة 33.3% ذو مستوى متوسط .

ومن هنا يكون التأويل السوسيولوجي للجدول كالتالي:

يعتبر التكوين أحد الاستراتيجيات التي تلجا اليه المؤسسات من أجل تحقيق التقدم وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات المختلفة على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، فهو عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل هدفها نجاح وديمومة المؤسسة السياحية من خلال تنمية مواردها البشرية.

مدلول هذه النتائج يعبر عن فرض المؤسسة للمستوى معين من التكوين السياحي فالعمل في مجال السياحة يستوجب ذلك، فالعاملين جد حريصين على الاستفادة من برامج التدريب والتكوين التي تنظمها المؤسسة من أجل تنمية ارتباطهم بها، فالتكوين في نظر كل عامل هو خطوة هامة نحو النمو والترقي ليس في المنصب فقط ولكن في الأداء والمهارات وحتى في تغيير سلوكهم نحو الأحسن.

ونتيجة لديناميكية البيئة التنظيمية ومن أجل مواكبة تكنولوجيات الجديدة، تستلزم عملية التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتكوين وهذا ما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع خصائص التكنولوجيا المعقدة واستيعابها واستخدامها بكفاءة عالية، بعد أن تدرك المؤسسة من خلال الاتصال و التفاعلات اليومية احتياجات العمال من المعارف و المهارات سواء التي تحتاج إلى الاكتساب أو إلى التنمية و التطوير، و عندها تبدأ مسؤوليتها في إعدادهم للتحديات التي سيواجهونها، و في تحفيزهم و تشجيعهم على تحقيق الأهداف التكوينية المحددة لهم.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

كما يستدعي كذلك أن تكون المؤسسة على دراية كاملة بسمات و ميول و قدرات كل متكون و بأهدافه الخاصة حتى يتمكن من معرفة كيفية تحفيزهم، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مهمة بتأهيل العنصر البشري لاعتقادها الراسخ أن لا شيء يعادل التكوين من أجل مواكبة التكنولوجيا والتأقلم معها خاصة أن هذه التكنولوجيا تتطلب كفاءات عالية مما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات مضاعفة لاستقطاب وتكوين عمالها لتوفير الخبرات والمهارات، فقد أصبح التكوين هو استثمار في البشر "فأي ثمرة أصلها في الواقع بذرة، تم زرعها وتعهدها بالرعاية الكاملة و الحماية حتى تؤتي ثمارها الياقة"، فالعملية التكوين كفيلة بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة وإزالة الحركات الطائشة والدخيلة المؤثرة على كفاءة أداء العامل مما يستوجب على المؤسسة تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه المهام المطلوبة من اجل بقاء المؤسسة واستمرارها .

بالتالي فسعي المؤسسة إلى تحسين أداء العمال يعكس طموحاتها من خلال الاستثمار الطويل المدى في مواردها البشري فالعمل اليوم لم يعد مجرد تأدية مهمة روتينية بل أصبح العمل يعني تعلم كيفية الصعود في السلم الهرمي بالترقي حيث يساعد التكوين العمال على تنمية مهاراتهم و خبراتهم و توجهاتهم الشخصية، بل أكثر من ذلك تحديد أحلامهم و صياغتها، و في إعلاء طموحاتهم اليومية وتعميق الرغبة في التفوق بشكل دائم و مستمر، حيث أن الخضوع للتكوين يجعل العامل أكثر رغبة في تحقيق الإبداع أو الترقية إلى مناصب عليا من خلال انتقاله من عامل بسيط إلى مدير، وبهذا اتخذت المؤسسة التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من الاضطلاع بوظيفة لائقة وإفساح الطريق لموظف لتحقيق طموحاته عندما يحصل على ذلك فعلا سوف يشعر بأهميته ورضاه في العمل مما يعمل على تحسين مستويات أدائهم.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

وهذا ما يبرز أهمية العملية التكوينية في زيادة أداء العمال وتغيير في سلوكهم وقيمهم من خلال التفاعل مع الآخرين ويكون هذا بتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وانفتاحها على المحيط الخارجي، كما يساهم في تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات وبناء قاعدة فعالة للاتصالات مما يسهل أداء العمال، فالتكوين العامل وتلقيه مهارات العمل سوف يؤدي بكل تأكيد إلى تحسين أدائه فالعملية التكوين أهمية بالغة في رفع من الأداء وهذا ما يؤكد أن فاقد الشيء لا يعطيه فالعامل الذي لم يتم تكوينه جيداً يفسد العمل أكثر مما يصلحه وهذا ما أكدت عليه المدرسة التaylorية "تكوين العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، تساعد في نهاية الأمر إلى تحقيق أمانه ورفاهيته"¹ وبهذا تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

في المقابل أكدت شريحة أخرى من المبحوثين أنها لا تفرض مستوى معين من التكوين وهذا ما يؤكد مساعي المؤسسة إلى أسمى الأهداف من خلال التكوين للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، فهي تستثمر في العنصر البشري وذلك بإكساب العمال المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات البيئية المختلفة وتحليل نقاط القوة وتحسينها ونقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها مما يقود المؤسسة إلى تحقيق مكانة مرموقة مع باقي المؤسسات المنافسة خاصة في مجال السياحي، ولا يكون ذلك إلا من خلال تكوين وتأهيل العمال الذي يساعد في رفع الروح المعنوية مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة عالية وريح الوقت وتقليل من تكاليف ومعدلات الغياب ودوران العمل مما ينعكس إيجابياً في زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة .

وعلى ضوء ما قيل إن فرض مؤسسة للمستوى معين من التكوين يؤكد دون منازع على مدى حرصها على اختيار عمال أكفاء قادرين على أداء مهامهم وتحمل مسؤوليتهم، والذي

¹ عمار بحوش، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص.9.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

يعتبر مكسبا هاما يساهم في تقوية ارتباطهم بها وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مما يساهم بشكل تلقائي في فعالية أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وحتى قيمهم مما يعزز من كفاءة ومهارات العمال ضمن المؤسسة السياحية.

جدول رقم (13): الاهتمام بالتعلمين في المدارس السياحية وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

الاهتمام بالتعلمين المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع
متوسط	7 %77.8	2 %22.2	9 %100
ثانوي	25 %86.2	4 %13.8	29 %100
جامعي	69 %75	23 %25	92 %100
المجموع	101 %77.7	29 %22.3	130 %100

تظهر النسبة الأكبر هنا عند المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة مهتمة بالعمال المتعلمين في مدارس السياحة بنسبة 77.7% تدعمها نسبة 86.2%، في مقابل نجد فئة من العمال يرون عكس ذلك ويؤكدون أن المؤسسة غير مهتمة بهذه الشريحة من العمال والتي تمثل نسبة 22.3% تدعمها نسبة 25% وهذه الأخيرة هي نسبة أقل جدا مقارنة بالأولى.

من خلال معطيات الجدول يكون تأويلنا السوسيولوجي كالتالي:

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

يلعب التكوين السياحي دورا استراتيجي في ترقية السياحة ورفع من مقوماتها، لذلك تولي الجزائر أهمية للتكوين السياحي، ويتجسد ذلك في إنشاء عدة مدارس ومعاهد متخصصة عبر كافة التراب الوطني، وهذا بغرض تنمية قدرات العنصر البشري في مجال السياحة في سبيل الارتقاء وللحاق بمصاف الدول المتقدمة.

كما يعد التكوين السياحي بشكل عام من أكثر الاستراتيجيات الواقعة للتطوير المورد البشري العامل في هذا القطاع، لذلك حرصت المؤسسة مجال الدراسة على الاهتمام بشرائح المتعلمة في مدارس سياحية باعتبار هذه الفئة من العمال تلقوا تكوين خاص بالسياحة وكيفية التعامل وتقديم خدمات لشرائح متعددة من المجتمع، فالعامل البشري في هذه الصناعة هو العامل فيها باعتباره عنصر متشعب بقيم سياحية ومؤهلات وخبرات اكتسبها من خلال تكوين السياحي الذي تلاقه خلال مساره التعليم في معاهد السياحة.

على غرار ذلك صرحت فئة أخرى أن المؤسسة غير مهتمة بهذه الشريحة من العمال وهذا إن دل على شيء يدل على أن هؤلاء العمال لديهم خبرات ومؤهلات مسبقة عن السياحة ومتشبعين بقيم ثقافية سياحية ساعدتهم على التأقلم على العمل في المجال خاصة أن أغلبهم لهم مستوى جامعي، وبالتالي لديهم مؤهل علمي مكنهم عن كثب على التكيف والتأقلم مع البيئة التنظيمية للعمل في مجال السياحة.

نستشف في الأخير أن المؤسسة جد حريصة على العمال المتعلمين في المدارس السياحية، وذلك باعتبار هذه الفئة من العمال أخذ المحاور الرئيسية للضمان وجود إطار أفضل لإدارة وتسيير النشاطات السياحية والاستفادة من مؤهلات العلمية والخبرات في مجال العمل السياحي.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (14): وجود مخطط للتكوين في المؤسسة وعلاقتها بالجنس.

الجنس	وجود مخطط تكويني	نعم	لا	المجموع
ذكر	34	9	43	%79.1 %20.9 %100
أنثى	73	14	87	%83.9 %16.1 %100
المجموع	107	23	130	%82.3 %17.7 %100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين حول وجود مخطط تكويني في المؤسسة أن اغلبهم يصرحون بوجود مخطط تكويني بنسبة 82.3% تدعمها نسبة 83.9% إناث، بمقابل فان بقية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 17.7% يرون أن المؤسسة ليست مهتمة بوضع مخطط تكويني على مستوى المؤسسة تدعمها نسبة 20.9% ذكور.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يكون تأويلنا السوسيولوجي كالاتي:

إن تطوير إمكانيات التكوين ستسمح بترقية الموارد البشرية العاملة في المجال السياحي، من أجل مواكبة السوق السياحية، لذلك يجب اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لارتقاء بمؤهلات والكفاءات البشرية مما يسمح بتكوين إطارات ناشطة وفاعلة في هذا المجال.

وتصرح الأغلبية العظمى من المبحوثين أن المؤسسة مجال البحث على إعداد مخطط تكويني فالمؤسسة ملزمة بضبط مجموعة من الاختيارات واتخاذ كل الاحتياطات والقيام بجملة من التدابير تحسبا للمفاجأة التي قد تظهر خاصة مع التقلبات المحيط السريعة والمنافسة من

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

طرف المؤسسات المنافسة سعيا لبلوغ الأهداف المسطرة، لذلك تولي المؤسسة عناية خاصة لتكوين الموارد البشرية، باعتبارها ركيزة المخطط التوجيهي للقطاع السياحي، من خلال توفير اليد العاملة المتخصصة والتأطير في المهن ذات الصلة بالسياحة والفندقة.

من خلال مقابلات التي تم إجرائها، صرح أغلب المبحوثين أن الاستراتيجية المعتمدة في تكوين العاملين تعتمد في أغلب الأحيان على إعداد مخطط تكوين مصادق عليه من طرف الوزارة معتمدة على المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفق 2030 (SDAT)، حيث يتم تكوين العاملين وإكسابهم المهارات التي تناسب وظائفهم، حيث يتم التركيز على تكوين إطارات ومفتشين من أجل الاعتماد عليهم في تكوين الفئات الأخرى وبالتالي تقليل من تكاليف الزائدة.

فالتكفل بالموارد البشرية من خلال رسكلتها والرفع من قدراتها المهنية يؤدي حتما إلى تحسين الخدمات السياحية تماشيا مع المعايير المعمول بها دوليا، وهذا أن دل على شيء يدل على أن المؤسسة تسعى بكل جهودها للتكوين أكبر فئة من العمال من أجل صقل مواهبهم والارتقاء بمستوى أدائهم مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة.

في مقابل صرحت فئة من العمال أن المؤسسة لا تنبالي بوضع مخطط تكويني وهي نسبة ضئيلة وربما يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة التحقت مؤخرا بمجال العمل وليس لها دراية بمجريات العمل والتكوين في المؤسسة فهدف التكوين هو تأهيل وتنمية قدرات العمال وتطويرها فالتكوين يكون حسب احتياجات المؤسسة.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

الجدول رقم (15): الاستفادة من دورات تكوينية خلال فترة العمل وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	الاستفادة العمال من دورات تكوينية المستوى التعليمي
9	5	4	متوسط
%100	%55.6	%44.4	
29	10	19	ثانوي
%100	%34.5	%65.5	
92	23	69	جامعي
%100	%25	%75	
130	38	92	المجموع
%100	%29.2	%70.8	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة التي تغطي هي نسبة العاملين الذين استفادوا من دورات تكوينية خلال فترة عملهم في المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 70.8% تدعمها نسبة 75% ذو مستوى جامعي في مقابل نجد نسبة 29.2% صرحوا أنهم لم يستفيدوا من دورات تكوينية خلال فترة عملهم بالمؤسسة تدعمها نسبة 55.6% ذو مستوى تعليمي متوسط.

وبالتالي يكون التأويل السوسيولوجي لهذه المعطيات الإحصائية كما يلي:

تعد المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط الخارجي ويؤثر فيه مما يستوجب على المؤسسة تكوين عمالها، فالانطلاقة الجيدة تحتاج إلى أرضية صلبة ممهدة ومدعمة للعمل من تأهيل مواردها البشرية التي تسعى لتحقيق طموحها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عملية التكوين، و

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

لذلك فكل واحد منهم يتوقع أن تتاح له هذه الفرصة التي ينمي عن طريقها ذاته و يظهر من خلالها قدراته و كفاءاته وتطور قدراتهم التيسيرية واكتساب معارف جديدة في التكنولوجيا الحديثة واستعمال الأجهزة و الوسائل المتطورة في إنجاز أعمالهم ومهامهم وبالتالي تنمية وتجديد المعارف و توسيع الخبرات و المهارات وزيادة الرغبة في إنجاز المهام، وهذا ما يدل على أن التكوين حقق بالفعل تنمية الموارد البشرية وهو عملية إيجابية لهم .

و قد يكون هذا التكوين الذي يتلقاه العاملون مبرمجاً داخل المؤسسة أو خارجها كما أشرنا في الجدولين رقم (09 و 10)، تتاح لهم الفرصة لحضور الندوات، المؤتمرات و المحاضرات، كما يمكن أن تجري عملية التكوين خارج البلاد من خلال زيارات عمل موجهة، تسمح للعاملين بالتعرف على أساليب العمل الحديثة التي أصبحت تتبعها الدول المتقدمة بل و حتى بعض الدول النامية التي تمكنت من أن تنشئ مؤسسات سياحية رائدة و ناجحة في مجال السياحة، بهدف الاطلاع على الأساليب الحديثة في العمل و التسيير سيعود بفائدة كبيرة على المؤسسة السياحية، فهي ستكسب موظفين قدرا من الكفاءات والمهارات و حتى قيم جديدة داعمة للفكر السياحي مما يمكنهم من قيادة مؤسساتهم و خوض في المنافسة بكل ثقة، فهم سيضعون كل خبراتهم، قدراتهم و معارفهم في خدمتها.

ضاف إلى ذلك فالعملية التكوينية تضمن لا محال الحقوق الوظيفية للعمال وزيادة عدد الإطارات البشرية المؤهلة والمدرية للعمل في المهن السياحية و توسيع الاستثمار في الكوادر البشرية وتحفيزهم على تطوير قدراتهم و جعل الأولوية للجامعيين ، فأغلب المقابلات إلي تم إجرائها أكد أغلب المبحوثين أن المؤسسة تركز على العمال ذوي مستوى التعليمي العالي بالإضافة الأقدمية وإتقان مختلف اللغات و التخصص الوظيفي الذي يفرض تكوين على مختلف المهام نهيك عن عامل السن الذي يلعب دورا هاما في تكوين مختلف العاملين

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

للمشاركة في دورات تدريبية و هذا راجع حسبهم إلى ضيق الوقت بالدرجة الأولى ثم التكاليف الباهظة التي حالت دون مشاركة العمال في مختلف الدورات التدريبية داخل الوطن أو خارجه .

كما يمكن الإشارة أن المؤسسة تقوم بتخصيص مبالغ مالية ضخمة مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى لإعداد تنفيذ البرامج التكوينية فهي تلقي اهتماما كبيرا لتنمية الموارد البشرية (التكوين)، حيث أنها عملت على تكوين العمال الجدد من خلال توفير عدة مراكز تكوينية (مركز التكوين المهني بوهان ومعاهد متخصصة للسياسة بتزي وزو وبوسعادة وغيرها)، وذلك من أجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم و السيطرة على التقنيات الجديدة و التحكم في أساليب العمل، فضلا عن ذلك سيستطيعون تحقيق ذواتهم بإثبات كفاءتهم وشعورهم بالثقة بالنفس، و قد يتيح لهم ذلك فرص حقيقية للترقية مما يحقق رضاهم عن مؤسستهم، التي وفرت لهم كل هذه المزايا و يضعون في حساباتهم أنهم كلما أظهروا قدرات و كفاءات عالية من خلال البرامج التدريبية التي يخضعون لها، سيمعدون في السلم الهرمي و يحققون مكانة اجتماعية أعلى، و هنا سيشعرون أن مستقبلهم المهني و الاجتماعي مرتبط بمصير هذه المؤسسة.

أما إذا فشلت توقعات العاملين حول المشاركة في البرامج التكوينية، مثلما بينت لنا نتائج هذا الجدول، فإن ذلك سيؤثر عليهم من حيث الأداء و السلوك و المعنويات والاتجاهات، إذ أنهم سيعتبرون أن الإدارة جد ظالمة بحرمانهم من حقهم في الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص وظائفهم، مما يدل على عدم اهتمامها بتتميتهم، الشيء الذي يحول دون تقدمهم أو تطوير خبراتهم مما يؤدي إلى حدوث فجوة واختلال في مجال العمل خاصة في ضوء التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي لن يتمكنوا من الوصول إلى تلبية احتياجاتهم في تحقيق طموحاتهم الوظيفية، فينشأ لديهم شعور بأن وجودهم في هذه المؤسسة لا يجلب لهم الفائدة المرجوة التي كانت جزءا من أهدافهم التي سطوروها منذ التحاقهم بها و طيلة فترة عملهم فيها مما انعكس سلبا رضاهم وولائهم للمؤسسة .

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ما نستخلصه هو أن النسبة العالية والمؤكد على أنهم استفادوا من التكوين خلال فترة عملهم، مما ينوه أن المؤسسة (السياحية) على دراية تامة بأهمية التكوين من أجل تحسين قدرات ومهارات العمال ويعتبر ضرورة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، ونتائجه تبرز في أداء عمال وتغير من سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم وترسيخ قيم سياحية سوية تساعد بلا شك في تنمية ثقافة سياحية فعالة.

جدول رقم (16): حاجة العمال إلى تكوين إضافي وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

التكوين الإضافي المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع
متوسط	8 %88.9	1 %11.1	9 %100
ثانوي	27 %93.1	2 %6.9	29 %100
جامعي	89 %96.7	3 %3.3	92 %100.0
المجموع	124 %95.4	6 %4.6	130 %100.0

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نتائجه تتجه خاصة إلى خانة حاجة العمال إلى تكوين إضافي والتي مثلت النسبة الساحقة بنسبة 95.4 % تدعمها نسبة 96.7 % ذو

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

مستوى جامعي، في المقابل نجد نسبة 4.6% من المبحوثين يصرحون انهم ليسوا بحاجة إلى تكوين إضافي تدعمها نسبة 11.1% ذو مستوى متوسط.

ومن هنا يكون التأويل السوسيولوجي كالتالي:

لا يختلف اثنان على انه لا يمكن لأي سياسة سياحية أن يكتب لها النجاح دون توفر موارد بشرية مؤهلة ومكونة تكوينا فعالا، فعملية التكوين تلعب دورا مهما لا يستهان به، ومنه فان الاستثمار في العنصر البشري صار أكثر من ضرورة مثله مثل الاستثمار في الهياكل القاعدية السياحية.

تشير معطيات الجدول على أن الأغلبية الساحقة من العمال انهم بحاجة ماسة إلى تكوين إضافي خاصة ذوي مستوى الجامعي، ويرجع ذلك نتيجة طموحهم إلى الترقى في السلم الوظيفي وحتى تغيير وظائفهم بوظائف ذات مكانة اجتماعية وتنظيمية محترمة فكل واحد منهم يتوقع أن تتاح فرصة ينمي عن طريقها ذاته ويظهر من خلالها قدراته وإكسابهم مهارات جديدة للتعرف على جو العمل السياحي، حيث يساعد التكوين على تنمية قدرات ومهارات لاتصال ويتم نقل المعلومات وانتقالها بطريقة سليمة مما يضمن اتخاذ القرارات السليمة والفعالة وذلك بتغير طريقة و أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة افضل وايسر واقل تكلفة فالتكوين عملية ضرورية لتحقيق الكفاءة ، كما لا يفوتني أن أنه إلى أن نسبة معتبرة من هؤلاء العمال حديثي الالتحاق بالعمل ، وهؤلاء هم في حاجة ماسة إلى تعلم مهارات جديدة خاصة بتكنولوجيا العمل وأساليب التعامل والمعلومات الخاصة بقوانين العمل، أما فيما يخص الفئات السوسيو مهنية ذات المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط يمكن تفسير حاجتها إلى تكوين بأن مستواهم الثقافي العلمي والمعرفي لم يعد يستجيب للتطورات الثقافية والتقنية الخاصة بالعمل في مؤسستهم، فإن هؤلاء هم بحاجة إلى تجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم وفق معطيات الواقع الحالي والتحديات الأساسية التي صار يفرضها المحيط نوعا ما فالتكوين يساعدهم لا محال

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

في التنسيق بين جميع المرجعيات والمعارف السابقة للخروج بقدرات تسمح لهم بالتحكم في طبيعة العمل السياحي خاصة أن العملية التكوينية في حالة حركية وتطور مستمر .

وهذا ما يؤكد السعي الحثيث الذي تسعى وزارة السياحة للوصول إلى الأهداف المسطرة على المدى البعيد ويتجلى هذا من خلال تأكيد المبحوثين على ضرورة توفير دورات تكوينية بصفة مستمرة ودائمة للعمال و هذا من أجل مواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية التي تدخل في العمل السياحي وهو ما يمكن الإشارة إليه أن المؤسسة مجال البحث (الوزارة) تحاول توفير وسائل حديثة و متطورة من أجل تحسين أداء العمل السياحي، إلا أنه بات من الضروري على المؤسسات السياحية التركيز على التكوين السياحي كوسيلة لا مناص منها من أجل تلقين و التأثير في سلوكات عمالها و القائمين على تسييرها كل ما من شأنه الدفع بهذا القطاع الذي يعول عليه في الجزائر كبديل عن الاقتصاد الريعي لما تتركز به الجزائر من إمكانات سياحية.

على غرار ذلك صرحت فئات أخرى بعدم حاجتها إلى تكوين إضافي ، وهي نسبة ضئيلة وهذا ما عبر عنه فئات سوسيو -مهنية ذات مستوى تعليمي متوسط وهذا شيء بديهي فاعلم المهام التي تقوم بها لا تحتاج إلى تكوين ومهارات جديدة كما أن أغلبهم هم من كبار السن وذوي مستوى أقدمية متقدم، يميلون أكثر إلى عدم الرغبة في التجديد و يبدون عدم إرتياحهم إلى إجراءات من هذا النوع، لأنه قد يفهم البعض منهم بأنهم لا فائدة من عملية التكوين وتحسين المستوى باعتبار أنهم في آخر مشوارهم المهني ، أو حتى تخوفا ربما مما يمكن أن يحمله ذلك من تغييرات في طبيعة العمل والعلاقات الاجتماعية التنظيمية خاصة أن أغلبهم مازالوا متمسكون بسلوكات وتصرفات مألوفة بالعادة ويرفضون في المقابل أي تغيير، ويعتبرونه بمثابة تهديد لمصالحهم ولأساليب العمل التي تعودوا عليها.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ما يمكن قوله في الأخير أن المؤسسة مجال البحث تحرص على تقديم تكوين لعمالها لكن حسب حاجتها من أجل صقل مهارات العمال وكفاءتهم والارتقاء بمستوى أدائهم وبالتالي رفع من أداء خدمات المؤسسة السياحية.

جدول رقم (17): التكوين السياحي وانعكاسه على القيم السياحية وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	التكوين السياحي وانعكاسه على القيم السياحية المستوى التعليمي
9	3	6	متوسط
%100	%33.3	%66.7	
29	15	14	ثانوي
%100	%51.7	%48.3	
92	23	69	جامعي
%100	%25.0	%75	
130	41	89	المجموع
%100	%31.5	%68.5	

يتضح عبر القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون أن عملية التكوين انعكست على قيمهم السياحية بنسبة 68.5% تدعمها نسبة 75% ذو مستوى جامعي، في مقابل فان بقية المبحوثين يصرحون أن عملية التكوين لم تنعكس على قيمهم السياحية بنسبة 31.5% تدعمها نسبة 51.7% ذو مستوى تعليمي ثانوي.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ومن هنا تكون القراءة السوسيولوجية كالتّتي:

تعتبر المؤسسة كنسق اجتماعي تضم العديد من القيم والمعتقدات، يكون لها أثر بالغ على سلوك العامل خاصة الموظف الجديد أو حتى العمال الذي يعمل ضمنها لأن المؤسسة تواجه العديد من تغيرات الهامة وبهذا يجد العامل نفسه غريبا عنها أن لم يحاول التكيف معها وإستدخال القيم الجديدة ومحاولة تقبلها وهذا ليس بالأمر الهين، خاصة أن المجتمع الجزائري هو خليط من القيم المتناقضة لذلك يجب العمل على تقوية القيم الإيجابية وإعلاء تفوقها على القيم الأخرى من خلال جعل هذه القيم متكيفة ومتوائمة مع بيئتنا الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لننضي عليها جانب من الفعالية والكفاءة .

ولهذا على العامل الجزائري السعي الحثيث إلى التكيف مع القيم الجديدة وذلك يستوجب عدة وسائل وسبل تساعده على تقبل هذه القيم ولا يكون ذلك إلا من خلال التكوين لذلك تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين لعملية التكوين باعتبار نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها لموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها من المنظمات الأخرى.

ولقد عملت المؤسسة السياحية على إعداد برامج تكوينية للمختلف الشرائح العمالية بهدف إكساب العمال قيم وسلوكات سوية وإيجابية تساهم في بلورة العمل السياحي، وهذه البرامج التي تم إعدادها تساهم لا محال في ترسيخ الثقافة السياحية للعمال والتي تتمثل في كل من لغة الاتصال والتواصل، طريقة التعامل، كيفية الاستقبال، اكتساب معلومات ومعطيات عن المعالم السياحية والأثرية بالإضافة إلى الاهتمام بالشكل الخارجي للعامل (الهندام)، وهي عوامل تساعد بدورها في الرفع من مستوى الثقافة السياحية للعمال.

وبهذا أدل العديد من العمال أن عملية التكوين السياحي انعكست على القيم السياحية فالعملية التكوين زادت من فرص الاحتكاك واللقاء وتبادل الأفكار والأراء بين بعضهم البعض

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

وحتى بين الرؤساء بمعنى أنهم على تواصل اجتماعي مما يعزز روح الفريق الجماعي وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين وتشجيعه على معرفة قيم المؤسسة والانصياع لها والتكيف معها وبهذا يصبح العمال متشبعين بثقافة مؤسساتهم.

إذا تسعى المؤسسة مجال البحث على إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضائها وتساهم في توحيد أرائهم وتصوراتهم وتصرفاتهم وتزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم من خلال إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة وسياساتها واستراتيجيتها وتحسين العلاقات بين العمال والمشرفين والمسيرين.

فالمساعي وطموحات العمال لم تتوقف عند هذا الحد بل تجاوزت ذلك بالعمل على تنمية ثقافة المؤسسة عن طريق التكوين حيث يتم تسطير برامج تكوينية من أجل توجيه العمال وتوضيح رسالتها وأهدافها، حيث أكد تايلور "انه يجب على الإدارة يتبعون أساليب الجديدة في أداء أعمالهم لأنهم لن تركوا وشانهم سيتمسكون بأساليب القديمة التي تعودوا عليها"¹ وبهذا تساعد هذه الدورات التكوينية إلى تنشيط عملية تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين الأفراد والجماعات مما يحفز بشكل ألي سلوك العمال من خلال التكيف مع الوضع باتخاذ المبادرات والقرارات تسمح بتحقيق التفوق ومواجهة التحديات مما يجبر الأفراد الامتثال للقيم والقواعد الموجودة في المؤسسة .

نستنتج في الأخير أن عملية التكوين لها دور في تنمية قيم السياحية من خلال دورات تكوينية التي تكسب العمال قيم إيجابية وزيادة وعي السياحي وبالتالي تنمية ثقافة السياحية لدى عمال المؤسسة.

¹ محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.234.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

استنتاج الفرضية الأولى:

عرضنا في هذا العنصر مجموعة من المؤشرات، حيث تم التقصي واستكشاف مدى نجاعة سياسة التكوين السياحي في تنمية الثقافة السياحية، ومن خلال الجداول والبيانات الكمية تمخض عن هذه الفرضية العديد من نتائج الأتية:

✓ اهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية وإنمائها بالأخص التكوين الداخلي خاصة فئة الكوادر البشرية باعتبارها خزان للكفاءات والخبرات العلمية مما يمكن المؤسسة الاستفادة منها في تحسين أدائها.

✓ سياسة التكوين الخارجي جد مهمة وحساسة للمختلف الفئات المهنية باعتبار التكوين عنصر فعال في تنمية مهارات العاملين، حيث لكل فئة مهنية دور وأهميتها في نجاح وتطور المؤسسة.

✓ المؤسسة جد حريصة على تكوين بعض الفئات المهنية لان مهامها تتطلب ذلك ونتيجة الأهميتها ودورها الحساس في المؤسسة ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجئات.

✓ فرض مؤسسة للمستوى معين من التكوين يدل على مدى حرصها على اختيار عمال أكفاء قادرين على أداء مهامهم وتحمل مسؤوليتهم، والذي يعتبر مكسبا هاما يساهم في تقوية ارتباطهم بها وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مما يساهم بشكل تلقائي في فعالية أدائهم وتغيير قيمهم السياحية.

✓ حرص واهتمام المؤسسة بالعمال المتعلمين في المدارس السياحية، وذلك باعتبار هذه الفئة من العمال أحد المحاور الرئيسية للضمان وجود إطار أفضل لإدارة وتسيير النشاطات السياحية والاستفادة من مؤهلات العلمية والخبرات في مجال العمل السياحي.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

✓ النسبة العظمى من المبحوثين يؤكدون على أنهم استفادوا من التكوين خلال فترة عملهم مما ينوه أن المؤسسة (السياحية) على دراية تامة بأهمية التكوين من أجل تحسين قدرات ومهارات العمال، ويعتبر ضرورة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائج تبرز في أداء عمال وتغير من سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم وترسيخ قيم سياحية سوية تساعد بلا شك في تنمية ثقافة سياحية فعالة.

✓ وضع المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تنمية التكوين في مهن السياحة والفندقة مما يؤكد سعي المؤسسة السياحية إلى تطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية وتوفير تأطير عالي المستوى لتسيير الأعمال السياحية.

✓ نجاح المؤسسة مجال البحث إلى حد بعيد في وضع سياسة تكوينية من خلال حرصها على تقديم تكوين لعمالها لكن حسب احتياجاتها من أجل صقل مهارات العمال وكفاءتهم بهدف مواكبة التكنولوجية الحديثة ورفي بأداء المؤسسة لمواكبة ركب تطور مؤسسات المنافسة في المجال السياحي.

✓ إبراز الدور الذي تلعبه عملية التكوين في تنمية قيم السياحية من خلال دورات تكوينية التي تكسب العمال قيم إيجابية وزيادة وعي السياحي وبالتالي تنمية ثقافة السياحية لدى عمال المؤسسة السياحية.

من هنا يمكن أن نقول عملية التكوين السياحية ساهمت بشكل أو بآخر في تنمية قيم ثقافية سياحية إيجابية من خلال إكساب العمال اتجاهات وقيم جديدة اكتسبها العمال من خلال عملية التكوين مما انعكس إيجاباً على قيمهم السياحية وزيادة وعيهم السياحي، مما يدفعنا إلى التصريح بأن عملية التكوين السياحية ساهمت في تنمية الثقافة السياحية لدى عمال المؤسسة السياحية وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى.

2- تحليل بيانات الفرضية الثانية حول الاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعد المؤسسة السياحية نسق مفتوح يضم العديد من الأفراد والجماعات يعملون معا من أجل تحقيق الآمال والرغبات والطموحات والأهداف المشتركة وذلك باعتبار الاتصال عنصر حيوي ومحرك للمختلف العمليات الإدارية، لأن جميع التفاعلات الإنسانية والاجتماعية تتم بفضل الاتصال باعتباره المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات للعاملين، كما أن معظم الحلقات في شبكة الاتصال تتم على مستوى الإدارة، فالاتصال الفعال هو الجهاز العصبي لأي تنظيم أو مؤسسة وبدونه لا يعلم العمال ماذا يعملون ويشعرون بالاستياء والتهميش، حيث تتم عملية الاتصال على مختلف المستويات التنظيمية من خلال نقل الأفكار والاتجاهات والانطباعات بين الأفراد والجماعات باعتباره حلقة تربط بين أعضاء التنظيم، فقد اهتمت التنظيمات الحديثة وفي ضوء ما ألت إليه من تعقيدات وتشابك العلاقات الرسمية والغير الرسمية، تطلب هذا الأمر نظام الاتصال الفعال ولا يتحقق عندما يتفاعل جميع الأشخاص والجماعات بفهم وتقبل الأطر المرجعية للآخرين ولا يتحقق كل هذا إلا إذا كان الاتصال في المؤسسة مفتوحا وديمقراطيا يفسح المجال لجميع الفئات بالمشاركة في جميع الأنشطة والعمليات الإدارية.

جدول رقم (18): الاتصال التنظيمي مع الزملاء وعلاقته بالجنس.

الاتصال التنظيمي الجنس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
ذكر	24 %55.8	14 %32.6	5 %11.6	43 %100
أنثى	36 %41.4	45 %51.7	6 %6.9	87 %100
المجموع	60 %46.2	59 %45.4	11 %8.5	130 %100

يظهر جليا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية المبحوثين يصرحون انهم "دائما" ما يستخدمون الاتصال مع زملائهم بنسبة 46.2%، تدعمها نسبة 55.8% ذكور، في المقابل يصرح المبحوثين آخريين انهم "أحيانا" ما يستخدمون الاتصال مع زملائهم بنسبة 45.4% تدعمها نسبة 51.7% إناث، كما يصرح بقية المبحوثين أنهم لا يستخدمون الاتصال مع زملائهم بنسبة 8.5% تدعمها نسبة 11.6% ذكور.

ومن هنا يكون التأويل السوسيولوجي لهذا الجدول كالتالي:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، إنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تساعد هذه الأخيرة على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.

تُظهر نتائج الجدول تقارب النسب بين " دائماً وأحياناً " ممن يستخدمون الاتصال التنظيمي في الاتصال بزملائهم باعتبار الاتصال وسيلة جوهرية فعالة باعتباره من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، فهو لم يعد مجرد وسيلة لتوعية العاملين بل أضحت أسلوباً فعالاً لتحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية، فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم إلى مركز اتخاذ القرار مما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات واستقصاء ردود الأفعال مما يساعد على استقرار العاملين في المؤسسة السياحية.

ومن هذا المنطلق تتمكن المؤسسة من القيام بعملية التخطيط للعمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها من خلال فتح مجال أمام مختلف الشرائح العمالية من أجل طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة، ورفع مستوى أدائهم، مما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل.

بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة.

ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع بعض المبحوثين أكدوا على فعالية العملية الاتصالية باعتبارها عملية جوهرية في بقاء المؤسسة السياحية واستمرارها، فلا يمكن تصور أي مؤسسة أو تنظيم بدون نظام اتصال كونه عملية مستمرة طوال عمر المؤسسة، فالعملية الاتصالية

ضرورية للمساعدة أي عامل على إنجاز مهامه، فقد أكد شيستر برنارد في هذا الصدد " أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال"

بالموازاة مع ذلك صرح مبحوثين آخرين أنهم ليسوا على اتصال بزملائهم وهي نسبة قليلة جدا ويرجع ربما ذلك إلى الاختلافات الفردية وحتى البيئة الجغرافية، بالإضافة إلى ميل الفرد الاستماع بما يتوافق مع قيمه واتجاهاته وانطوائه وعدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم، أو عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة.

ضف إلى ذلك التخصص الوظيفي لعمال هذا الأمر الذي جعلهم يشكلون جماعات لهم لغتهم الخاصة يصعب التواصل معهم وبالتالي حبس المعلومات مما يؤثر سلبا على عملية الاتصال ودافعية العمال نحو العمل، فعدم وجود وحدة تنظيمية منظمة يؤدي حتمًا إلى عدم الاستقرار الوظيفي وبالتالي عدم استقرار نظام الاتصالات داخل المؤسسة.

إذن يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة النابض الذي يحرك جميع عمليات التنظيم، فالواقع يتعذر إتمام أي جزء من العملية الإدارية قبل توفير نظام قوي من الاتصالات، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها التي تساعد على تحقيق أهداف العمال والمؤسسة معا.

جدول رقم (19): الاتصال الأكثر استخداما وعلاقته بالمنصب.

الاتصال الأكثر استخداما المنصب	النازل	الصاعد	أفقي	المجموع
مدراء	7 %43.8	3 %18.8	6 %37.5	16 %100
رؤساء مكاتب	5+ %20.8	11 %45.8	8 %33.3	24 %100
إداريين	12 %17.9	39 %58.2	16 %23.9	67 %100
إطارات	6 %26.1	13 %56.5	4 %17.4	23 %100
المجموع	30 %23.1	66 %50.8	34 %26.2	130 %100

تظهر أكبر نسبة في هذا الجدول في خانة الإتصال الصاعد والتي صرح بها أغلب المبحوثين والتي مثلت نسبة 50.8% تدعمها نسبة 58.2% إداريين، في المقابل نجد نسبة 26.2% يصرحون أن الاتصال الأفقي هو الأكثر استخداما في المؤسسة تدعمها نسبة 37.5% مدراء، في حين نجد فئة أخرى صرحت هي الأخرى أن الاتصال النازل هو الأكثر استخدام في المؤسسة بنسبة 23.1% تدعمها نسبة 43.8% مدراء.

من خلال معطيات الجدول يمكن أن يكون التأويل السوسيولوجي كالأتي:

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الساحقة من المبحوثين يصرحون أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الصاعد التي تتم من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا إلى العليا وتكون أغلب هذه الاتصالات على شكل تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، ويتضح أن حصة الأسد نلتها فئة الإطارات هي دائمة الالتقاء بالرؤساء سواء في الاجتماعات و المقابلات اليومية أو بواسطة التقارير التي يرفعونها وهذا نظرا لطبيعة العلاقات الجيدة مع الرئيس ولمستواهم التعليمي و لكفاءاتهم العلمية و مؤهلاتهم، وهم ملزمين بتقديم التوضيحات و الملاحظات عن الأعمال المكلفين مما يدل على أن فئة الإطارات تلعب دور الوسيط بين الرؤساء و العمال ودورها يتمثل في إيصال و نقل المعلومات إلى الفئات الأخرى مما يدل أن هناك إمكانية معتبرة لدى الموظفين المرؤوسين في ممارسة حقهم في الاتصال داخل المؤسسة السياحية التي تعكس واقع اتصال المؤسسة إلى حد ما في الجزائر.

وهذا ما يعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات وهذا مؤشر قوي على أن الاتصال الصاعد سهل ومفتوح، مما يمكن العاملين من التعبير عن أحاسيسهم و مشاعرهم وعرض الأفكار والشكاوي، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات اجتماعية و ذاتية لهم، وبالتالي إتاحة فرصة للتكوين علاقات غير رسمية، حيث اعتبر التون مايو في دراساته حول الهاوثون أن الاتصال دور قوي في توطيد العلاقات وكان اهتمامه منصب على الاتصال الصاعد، حيث اعتبره وسيلة للنقل استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا، ووسيلة لتعرف على المحيط الداخلي للعمل والأفراد ورفع كفاءة العمل وبالتالي عنصر التغذية العكسية للمعلومات من خلال الاستفهام عن طريقة العمل، ومعرفة مستوى الإنجاز، ورفع الشكاوي وطلب النصيحة.

كما يساهم هذا النوع من الاتصال في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها و المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع الرئيس، و عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل و في ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير و تحسين ظروف العمل و رفع مستوى الأداء، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وهذا ما توصل اليه ستيفن هاب في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أكد على ضرورة الاتصال بصورة دائمة ومستمرة في اطار قيام علاقات إيجابية بين العاملين وذلك بتدعيم الاتصالات الصاعدة للتحقيق مزيد من الترابط بين العمال والإدارة على أساس الثقة المتبادلة مع التباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا والدنيا وهي حقيقة موجودة في أي تنظيم .

بالمقابل أدلى بقية المبحوثين أن المؤسسة تعتمد كذلك على نوع آخر من الاتصال وهو الاتصالات الأفقية القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، وهذا النوع من الاتصالات يدعم ويعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام و الإدارات من أجل تحقيق التكامل داخل المؤسسة من خلال توفير الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، و الفهم المتبادل بين الزملاء من خلال التنسيق في الواجبات وحل النزاعات والمساعدة على توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تحسين فعالية القرارات وهو أحد أسباب قوة الجماعة.

ويؤكد فايول في هذا الصدد على دور الاتصال الأفقي في تسهيل عملية انتقال المعلومات بين الإدارة والعمال المتواجدين على مستويات واحدة في المؤسسة وضمان وصول تلك المعلومات في وقت مناسب من خلال وجودهم في مستوى تنظيمي واحد وبالتالي تجنب تكرار العمل، فإن

وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في كافة الاتجاهات إلى أجزاء التنظيم كأنه عنصر حيوي يساعد على التنسيق والتفاعل وبالتالي سلامة اتخاذ القرار اعتماداً على المعلومات المتاحة.

على غرار ذلك صرح بقية المبحوثين أن المؤسسة مجال البحث تعتمد بدورها على الاتصال النازل والذي لا يمكن إغفاله هو الآخر لأهميته باعتباره من وسائل الاتصال الرسمي الذي يتم من المستويات العليا الإدارة إلى المستويات الدنيا التي تعتمد عليه المؤسسة من خلال إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة، وبالتالي يقوم الرؤساء بإعلام العمال وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم مما يساعد على القضاء على جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة، مما يخلق شعور لدى العاملين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا ما يعزز ثقتهم بالرؤساء وزيادة ولائهم للمؤسسة وتمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة السياحية.

ما يمكن قوله في الأخير أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على الاتصال الصاعد الذي يعتمد على نقل أفكار العمال وآرائهم إلى الإدارة العليا مما يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبالتالي إدراك المؤسسة طريقة لتحقيق أهدافها من خلال تدعيم الاتصالات الصاعدة من أجل تحقيق الترابط بين الإدارة والعمال المبنية على أساس الثقة السياحية.

جدول رقم (20): طبيعة الاتصال النازل وعلاقته بالمنصب.

طبيعة الاتصال النازل المنصب	تعليمات	توضيحات	توجيهات وأوامر	المجموع
مدراء	7 %43.8	2 %12.5	7 %43.8	16 %100
مكاتب رؤساء	7 %29.2	9 37.5%	8 %33.3	24 %100
إداريين	27 %40.3	27 %40.3	13 %19.4	67 %100
إطارات	8 %34.8	8 %34.8	7 %30.4	23 %100
المجموع	49 %37.7	46 %35.4	35 %26.9	130 %100

في هذا الجدول تركزت أغلبية الإجابات في خانة أن طبيعة الاتصال النازل يكون على شكل تعليمات بنسبة 37.7% تدعمها نسبة 43.8% من فئة مدراء، في مقابل نجد فئة من العمال صرحوا بأن طبيعة الاتصال النازل تكون على شكل توضيحات والتي مثلت نسبة 35.4% تدعمها فئة إداريين بنسبة 40.3%، كما نجد شريحة أخرى من العمال صرحت أن طبيعة الاتصال تكون على شكل توجيهات وأوامر بنسبة 26.9% تدعمها نسبة 43.8% مدراء.

ومن هذا الصدد يكون التأويل السوسيولوجي كما يلي:

تلعب العملية الاتصالية دورا فعالا في تمرير الرسائل العمالية إلى إدارة المؤسسة، مما يجعل نوع من الانسيابية في تمرير المعلومات إلى العمال تستفيد منها إدارة المؤسسة في الحفاظ على مستوى أدائها وتحسين صورتها على المستوى المحلي والدولي.

صرح أغلبية الساحقة من العمال أن أغلب الاتصالات النازلة من الإدارة العليا تكون على شكل تعليمات وتوضيحات، والتي كانت نسبها مقاربة جدا التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله تتعلق بمهام محددة للعمال في مختلف المستويات التنظيمية خاصة حول الإجراءات والمسارات التنظيمية، مما يسهل على المرؤوسين القيام بمهامهم على أكمل وجه.

في حين صرحت شريحة أخرى من العمال أن أغلب الاتصالات النازلة تكون على شكل توجيهات وأوامر، وتنقل التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية وبالتالي انسياب وتدفق المعلومات من أعلى الهرم إلى أسفله دون أن يكون للمرؤوسين حق المناقشة وإبداء الرأي، وما على العمال سوى أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوا به حسب ما يتلقونه من توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر.

وبالتالي خضوع المرؤوس للسلطة ونفوذ الرئيس، فالوظيفة الإدارية هي العقل المدبر والمحرك لأي مؤسسة، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى نظام اتصال فعال يمكنها من نقل المعلومات إلى مختلف المستويات التنظيمية، حيث يتم إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى مختلف مراكز التنفيذ، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى.¹

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط.1، عمان، دار أسامة، 2009، ص. 45.

كما أشار تايلور في هذا الصدد وركز على التخصص الوظيفي من خلال التقسيم العمودي للعمل الذي يركز على توزيع الأدوار، حيث يقتصر دور المتخصصون في تصميم وتخطيط المهام وما على العمال سوى تنفيذ وهذا ما يرسم الاتجاه الاتصال النازل. ما يكمن قوله في الأخير أن الإدارة المؤسسة صارمة في تطبيق مختلف التعليمات والقرارات التي تصدرها باعتبارها السلطة العليا وما على العمال سوى اتباع هذه القرارات والتعليمات من أجل الحفاظ على مصالحهم ومصالح المؤسسة.

جدول رقم (21): طبيعة الرسائل الصاعدة وعلاقتها بالمنصب

طبيعة الرسائل الصاعدة المنصب	شكاوي	استفسارات	تقارير	المجموع
مدراء	-	6	10	16
	%-	%37.5	%62.5	%100
رؤساء مكاتب	5	10	9	24
	%20.8	%41.7	%37.5	%100
إداريين	14	31	22	67
	%20.9	%46.3	%32.8	%100
إطارات	7	8	8	23
	%30.4	%34.8	%34.8	%100
المجموع	26	55	49	130
	%20	%42.3	%37.7	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتجه أن أغلب المبحوثين يصرحون أن طبيعة الرسائل الصاعدة تكون على شكل استفسارات بنسبة 42.3% تدعمها نسبة 46.3% إداريين، في مقابل نجد فئة أخرى يصرحون أن طبيعة الرسائل الصاعدة تكون على شكل تقارير بنسبة 37.7%، تدعمها نسبة 62.5% فئة مدراء، في مقابل نجد بقية يصرحون طبيعة الرسائل النازلة تكون على شكل شكاوي بنسبة 20% تدعمها نسبة 30.4% إطارات.

إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه، حيث أكد أغلب المبحوثين أن أغلب الرسائل الصاعدة تكون في شكل استفسارات حول أمور العمل وكيفية أداء

وسياسة المؤسسة التي تكون من طرف المرؤوسين إلى الجهات العليا في الإدارة خاصة فئة الإداريين نظرا للمهام التي تشغلها وذلك يستوجب استفسار حول أغلب الأمور التي تتعلق بالعمل. في حين أكدت فئة أخرى من الفئات السوسيو مهنية أن أغلب الرسائل الصاعدة تكون على شكل تقارير من خلال تدفق الاتصالات إلى المستويات العليا باعتبارها وسيلة لتحسين تخطيط الأعمال وتنظيمها وتكاملها فحين يتسلم الإداري البيانات من المستويات الدنيا يستطيع أن يزن النتائج ويتخذ قرارات جديدة أو يتخذ من الإجراءات اللازمة وهذا يجعل قنوات الاتصال مغلقة لدى بعض العمال، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية.

ومن هنا نستشف أن تقارير وسيلة هامة من وسائل الاتصال داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف النشاط الذي تنشط فيه وبدون هذه التقارير يكون من الصعب إدارة أية مؤسسة بفاعلية وكفاءة المطلوبة، ذلك لأن الإدارة تعتمد على المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير في معرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة وفي اتخاذ القرارات الهامة التي يجلب أن تقوم على أكبر قدر من الحقائق والمعلومات المتاحة.

على غرار ذلك صرحت فئة أخرى من الفئات المهنية أن أغلب الرسائل الصاعدة لرفع الشكاوي والتظلمات باعتبارها وسيلة هامة للإدارة تجعلها تتبنى بعض الاقتراحات للرفع كفاءات العمال وإنجاز العمل وبالتالي فهي من وسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن تقديم شكاويهم وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات.¹

ولكن الملفت للانتباه أن نسبة ضئيلة، وهي بطبيعة الحال شكاوى بعيدة كل البعد عن طريقة أو أسلوب العمل بل تتعلق في الغالب بالعامل نفسه، ربما هذا دليل على نقص المشاكل والتوترات الداخلية المؤسسة السياحية.

¹ سليمان، محمد المطاوي، مبادئ علم إدارة العمل، ط.7 الإسكندرية، جامعة عين الشمس، 1987. ص.271.

ما يمكن استنتاجه في الأخير أن المؤسسة السياحية على درية تامة بالعمل وأحوال العمال
مما يوحي بعلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يزيد من الروح المعنوية لدى العمال
وبالتالي تحسين فعالية لاتصالات الذي بدوره يساهم في ترسيخ قيم سياحية.

جدول رقم (22): حالات العمل بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالمنصب

حالات العمل بالاتصال التنظيمي المنصب	تلقي الأوامر	تنفيذ الأوامر	إرسال تقارير	المجموع
مدراء	6 %37.5	8 %50	2 %12.5	16 %100
رؤساء مكاتب	6 %25	14 %58.3	4 %16.7	24 %100
إداريين	32 %47.8	16 %23.9	19 %28.4	67 %100
إطارات	7 %30.4	8 %34.8	8 %34.8	23 %100
المجموع	51 %39.2	46 %35.4	33 %25.4	130 %100

نلاحظ ظهور النسبة الأكبر في خانة المجيبين بتلقي الأوامر بنسبة 39.2% تدعمها نسبة 47.8% إداريين وهذا فيما يخص عمل المؤسسة بالاتصال التنظيمي، بالمقابل صرح مبحوثين آخرين على خلاف ذلك من خلال تنفيذ الأوامر والتي تمثلت بنسبة 35.4%، تدعمها نسبة 58.3% بالنسبة لفئة رؤساء مكاتب، أما النسبة المتبقية والتي تمثلت في إرسال التقارير بنسبة 25.4% تدعمها نسبة 34.8% من شريحة إطارات المؤسسة.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن الغالبية الساحقة من المبحوثين يصرحون أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على تلقي الأوامر التي تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أي أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على اتصال النازل، حيث تكون مختلف الأوامر من طرف الرؤساء وما على المرؤوسين إلا طاعتها والامتثال لها، لكن في نفس الوقت هذه الطاعة لا تعني إلغاء حق الموظف المرؤوس في المناقشة وإبداء الرأي أحيانا بما يتيح الفرصة لكل فرد في موقعه داخل الهيكل التنظيمي من الإبداع والتحديد، و المبادرة في الاتصال، فالعملية الاتصالية وفق نظرية العلمية لإدوارد تايلور تقوم على مبدأ أساسي وهو نقل رسالة محددة وواضحة لا تحمل إلا الأوامر الرسمية والتعليمات من طرف مرسل المعلومات من مرسلها وهي الإدارة العليا إلى مستقبلها وهم العمال مباشرة كما يفترض خضوع العامل لرئيسه بناءً على سلطة ونفوذ هذا الرئيس دون أن يكون للفئات الدنيا حق المناقشة وإبداء الرأي.

وقد دعي فايول في هذا الصدد إلى توجيه "وحدة القيادة وإصدار الأوامر" أي أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد فقط وليس من عدة رؤساء، حيث تحدد مسؤولياتهم بدقة ويزداد التفاهم والتناغم بين أعضاء التنظيم، فتلقي الأوامر من عدة رؤساء يزيد من تردد وارتباك العامل حول تنفيذ هذه الأوامر وبالتالي احتمال تعارضها.

في حين صرح عمال آخرين أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يتلقونها من طرف رؤساء لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة وذلك الاتصال بالعمال والاهتمام بهم ويتضح أنه لا يمكن تطبيق هذه المبادئ "إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة، إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بهم".

كما صرحت فئة أخرى من العمال أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على إرسال تقرير التي تكون من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وبالتالي اعتماد المؤسسة على اتصال

الصاعد الذي يكون موجه من المرؤوسين إلى الرؤساء، حيث أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على اعتبار عملية الاتصال وسيلة للنقل استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا، والتعرف على المحيط الداخلي للعمل والأفراد ورفع من كفاءة العمل. نستنتج في الأخير على ضرورة ودور الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة لأن مختلف عمليات الإدارة يقتضي وجود شبكة اتصالية دائمة تربط بين مختلف أعضاء التنظيم، من خلال التكامل بين الاتصال الرسمي والغير الرسمي مما يساهم بدوره في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وزيادة التماسك الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة السياحية.

جدول رقم (23): صعوبة الاتصال وعلاقتها الأقدمية.

صعوبة الاتصال الأقدمية	نعم	لا	المجموع
9-1	16 %34	31 %66	47 %100
19-10	14 %23	47 %77	61 %100
30 - 20	7 %31.8	15 %68.2	22 %100
المجموع	37 %28.5	93 %71.5	130 %100

يبرز لنا من خلال الجدول أن أغلبية الساحقة من المبحوثين لا يجدون صعوبة في الاتصال بنسبة 71.5% تدعمها فئة أقدمية (من 10 إلى 19 سنة) بنسبة 77%، بالمقابل هناك نسبة 28.5% من العمال صرح أنهم يجدون صعوبة في الاتصال تدعمها فئة أقدمية من (1 إلى 9 سنوات) بنسبة 34%.

إن المؤسسة ليس مجرد بناءات وآلات بل يدخل ضمن إطارها العنصر البشري الذي يقوم بالتسيير والإشراف على سير المؤسسة من خلال نشوء علاقات اتصال بين الرئيس والمرؤوس التي تعد من أهم الأمور السائدة في أي تنظيم مؤسساتي، فنجد أن هذه العملية التي تنشأ بينهما تؤدي لا محال إلى نشوء نوع من التفاهم والتكامل الذي سيؤدي فعلا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن معظمهم يصرحون أنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال برؤسائهم في العمل وأغلبيتهم لهم مدة أقدمية لا بأس بها في المؤسسة، وهذا ما يؤكد على العلاقة الارتباطية بين الأقدمية وسهولة الاتصال، وهذا ما يمكن تفسيره إلى أنه كلما زادت أقدمية العامل كان أكثر احتكاكا واندماجا وتفاعل مع رؤسائه، نظرا لما يلعبه الرئيس من توجيه والإشراف على مرؤوسيه ولديه دراية كافية بمختلف المشاكل العمل وسبل معالجتها وهذا ما يؤكد قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات مما يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال مما يوحي بوجود قيادة ديمقراطية مما يساعد على التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام لمنع التضارب و التعارض بين مختلف مصالح المؤسسة مما يساهم بشكل مستمر في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي زيادة أداء المؤسسة.

أما فيما يخص الذين يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم ويمكن تفسير ذلك نتيجة يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، وكلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة وهذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها.

لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات و المعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الإضطراب أو التضارب في هذه البيانات، فالرؤساء الذين تمتلكهم النزاعات التسلطية والاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح أو التعبير أو الاستماع إلى الآخرين التي تعارض آراءهم و هذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمؤسسة و قد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها "يجب أن تكون على العكس من ذلك فإن

الرؤساء الذين قد تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة و مستمرة تخدم أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها"¹ .

كما يرجح أن خوف العمال من المشرف أو الإحراج منه نظرا للسلوك المشرف الذي يكون ديكتاتوري في غالب الأحيان من خلال الصرامة في تطبيق القوانين مما يؤدي إلى شعور العمال بالتذمر وعدم الرضا والارتياح وبهذا يصبح العمال محيطين بالضغط وبالقيود، بل هناك رقابة مسلطة عليه مما يؤدي إلى تهرب العمال، وهذا ما يجعل المشرف غير متفتح على آراء الآخرين بالإضافة إلى كثرة انشغالاته والتزاماته وهذا ما يجعل فرصة اللقاء به نادرة جدا، وبالتالي يصعب التواصل والاحتكاك معه مما يؤثر سلبا على علاقاته واتصالاته بزملاء وهذا بدوره يؤدي إلى تهرب العمال من أداء مهامهم بالتالي تدني مستوى أداء العمال وتهاون في إنجاز أعمالهم . في الأخير نخلص إلى أن مؤشر صعوبة الاتصال نجد أن أغلب المبحوثين يجدون سهولة اتصال برئيس مما يدل أن عملية الاتصال فعالة تسير وفق الاتجاه الصحيح، وهذا ما يعزز ثقة العمال ويزيد من رضاهم بالتالي تشبع بقيم سياحية سوية تساهم في رفع من مستوى أداء العمال.

¹ أحمد خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص. 219.

جدول رقم (24): اتصال بين الزملاء يشجع على التعاون وعلاقته بالجنس.

الجنس	اتصال بين الزملاء يشجع على التعاون	نعم	لا	المجموع
ذكر	31 %72.1	12 %27.9	43 %100	
أنثى	59 %67.8	28 %32.2	87 %100	
المجموع	90 %69.2	40 %30.8	130 %100	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة التي تغطي هي نسبة العاملين الذين يصرحون أن وجود اتصال يشجع على التعاون بين الزملاء بنسبة 69.2% تدعمها نسبة 72.1% ذكور، بالمقابل يصرح بقية المبحوثين على عكس ذلك بنسبة 30.8%، تدعمها نسبة 32.2% إناث.

يعد الاتصال هو العملية المحورية لكل العلاقات التنظيمية سواء كانت الرسمية وغير الرسمية وقد أثبتت العديد من الدراسات أن أهم مشاكل التنظيمات ترجع إلى نمط الإيصال المتبع من قبل الإدارة والرؤساء، فالعملية اتصالية لها مجموعة من الأهداف، وبناء على هذه الأهداف تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم، كما تتحدد أهم العمليات الاجتماعية التي منها التعاون، والتي تعتبر سمة جوهرية على وجود علاقات قوية وإيجابية بين أعضاء التنظيم.

تؤكد أغلب نتائج الجدول الموضح أعلاه أن أغلب المبحوثين يصرحون أن عملية الاتصال زادت من عملية التعاون مع زملائهم في العمل، فالنجاح أي فعل تعاوني يتوقف على شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة كما أنه لا يمكن تصور أي تنظيم مؤسسي دون عمليات اتصال، فلا

يمكن تحقيق الهدف التعاوني دون تحقيق التوازن والانسجام بين الاتصال الرسمي والغير الرسمي، فالاتصال الفعال بين زملاء زادت من فرص الاحتكاك والتقاء والتفاعل بين زملاء العمل مما زاد من قيم التعاون والتساند وهذا ما يفسر فكرة القيم التنظيمية داخل المؤسسة السياحية التي تحت على التساند والتماسك والانسجام التي تؤدي بدورها إلى تعزيز الانتماء للمؤسسة وصعوبة التخلي عنها، وهذا بدوره ما يخلق جو محفز للعمل فيما بينهم.

وعلى غرار ذلك تحتاج المؤسسة إلى تقسيم العمل، و توزيعه على وحدات و تحديد الاختصاصات و المسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها حتى يحدث نوع من التعاون بين هذه الوحدات لكن يجب أن يكون هذا التعاون منسق لمنع التضارب و الازدواج، و هذه الوظيفة من الوظائف الإدارية تحتاج بدورها إلى شبكة من الاتصالات تضمن سهولة انتقال المعلومات المطلوبة لسير العمل، ومن هنا أكد برنارد شيستر **Bernard Chester** على البعد التعاوني داخل المؤسسة من خلال تأكيده على نظرية النظام التعاوني في ميدان الإدارة فهو يركز على أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف من خلال وجود نظام اتصالات كفاء بين أعضاء التنظيم .

وهذا أن دل على شيء يدل على وجود تغذية عكسية بين الرئيس والمرؤوس في ظل نظام يجمع بين التعاون والتوافق، فالرئيس يعمل وفق تنظيم رسمي يقوم على الاتصال واتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف ويتقبل المرؤوس هذه التعليمات وينفذها ولكن في إطار الحوار والمناقشة من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المشترك.

على غرار ذلك صرح مبحثين آخرين أن وجود اتصالات لا يشجع على التعاون، وهذه الفئة من العمال بعيد كل البعد عن جو العمل بالإضافة إلى عدم التواصل والاحتكاك بزملاء العمل مما جعلهم جد منعزلين عن بعضهم خاصة أن أغلبهم يفضلون العمل الفردي أو ربما نتيجة علاقاتهم السيئة مع الزملاء.

نستشف في الأخير أن المؤسسة تسودها قيمة التعاون الذي يعتبر قيمة خلقية دعمتها قيم السائدة داخل مؤسسة مما يعني أن أعضاء التنظيم متشبعين بقيم سامية وهذا ما يؤدي إلى تماسك أعضاء التنظيم مما يساهم بدوره في بلورة قيم سياحية لدى العاملين.

جدول رقم (25): توفر المعلومات لاتخاذ القرار وعلاقتها بالمنصب.

توفر المعلومات لاتخاذ القرارات المنصب	نعم	لا	المجموع
مدراء	11 %68.8	5 %31.3	16 %100
رؤساء مكاتب	17 %70.8	7 %29.2	24 %100
إداريين	56 %83.6	11 %16.4	67 %100
إطارات	20 %87	3 %13	23 %100
المجموع	104 %80	26 %20	130 %100

أسفرت نتائج الموضح أعلاه عن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بنعم فيما يخص توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتي دعمتها نسبة 83.6% إداريين، في مقابل فان بقية المبحوثين أجابوا بعكس ذلك والتي مثلت نسبة 20%، تدعمها نسبة 31.3% من فئة مدراء.

تسعى كل مؤسسة إلى تغطية شاملة على كافة مستوياتها لكي توفر كل البيانات والمعلومات لعمالها بالإضافة إلى سعيها الدائم الإلمام بجوانب العمل وتماشيتها مع أهداف المؤسسة، حيث يقوم الاتصال بعدة وظائف من خلال توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات. صرح الغالبية العظمى من المبحوثين أن عملية الاتصال تساعد بشكل كبير في اتخاذ القرارات الصائبة، حيث يعتبر اتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، فالمبدأ إصدار لوائح وقرارات صماء وتوجيهها نحو التطبيق، دون تعزيزها بالتوضيحات الكافية، والسماح بالنقاش حولها وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الغامضة منها، كل ذلك يقلل من فرص نجاحها والالتزام بتنفيذها، ويلعب تدفق المعلومات دورا هاما في ترشيد القرار وإذا أخذنا وزارة السياحة كنموذج مؤسسة تواجه مشاكل تتعلق باتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير كافية حول الواقع التنظيمي والإداري .

كما أن عملية صنع القرار تتطلب تدفق المعلومات وعلى مختلف المستويات التنظيمية لأن سلامة وموضوعية تلك القرارات مرتبطة بكمية المعلومات التي تتاح لصانع القرار فمن خلال عملية الاتصال يسير انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمات من خلال توفر بيئة تنظيمية ملائمة لاتخاذ القرارات، وبالتالي شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار وقيام علاقات جيدة بين أعضاء وزيادة علاقات الثقة مما يوحي بوجود تنظيم جيد، وبهذا يصبح العمال قادرين على اتخاذ القرارات السليمة.

في مقابل ذلك فإن بقية المبحوثين يؤكدون عكس ذلك أي أن عملية الاتصال لا توفر لهم المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، حيث يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من مناقشة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية و

العقاب وهذا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال "في معظم الأحيان العاملين عند اتصالهم بالإدارة العليا أي المستويات العليا ينقلون تلك المعلومات التي تظهرهم لرؤسائهم بالمظهر الحسن"¹ حيث يترتب على حبس المعلومات وحجبها عن الطرف الآخر مما يؤثر على الفعالية الاتصالية مما يحول بين فاعلين في الاتصال و يؤدي إلى اتخاذ القرارات غير المناسبة. وهذا يدل على أن المؤسسة مجال البحث تعاني من احتكار المعلومة وصعوبة تنقلها داخل الهيكل التنظيمي وسوء وسيلة اتصال وتحريف المعلومات سوف يؤدي إلى سخط العمال وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا على رضا العمال وتمسكهم بالمؤسسة. وما يمكن استنتاجه أن المؤسسة مجال الدراسة جد حريصة على إيصال المعلومات إلى كافة جهات التنظيم بهدف تحسين القرارات وزيادة الفعالية الاتصالية وتحقيق رضا العمال وبالتالي زيادة تمسكهم بها مما ينعكس على مستوى أداء المؤسسة.

¹ محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية دار الجامعات المصرية، 1974، ص 134.

جدول رقم (26): كيفية الإبلاغ بالتعليمات والقرارات الجديدة وعلاقتها بالمستوى التعليمي

المجموع	الملصقات	التقارير	الاجتماع	الإبلاغ بالقرارات والتعليمات الجديدة المستوى التعليمي
9	2	4	3	متوسط
%100	%22.2	%44.4	%33.3	
29	8	11	10	ثانوي
%100	%27.6	%37.9	%34.5	
92	30	23	39	جامعي
%100	%32.6	%25	%42.4	
130	40	38	52	المجموع
%100	%30.8	%29.2	%40	

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نتائجه تتجه عموماً إلى أن الغالبية من المبحوثين يصرحون أنهم يتم إبلاغهم بالقرارات الجديدة عن طريق الاجتماعات بنسبة 40% تدعمها نسبة 42.4% ذو مستوى جامعي، بالمقابل نجد نسبة 30.8% من مبحوثين يتم إبلاغهم عن طريق الملصقات تدعمها نسبة 32.6%، أما بقية المبحوثين يصرحون أنهم يتم إبلاغهم عن طريق إرسال التقارير بنسبة 29.2% تدعمها نسبة 44.4% ذو مستوى متوسط.

ما يمكن أن نقوله في الجانب السوسيولوجي كما يلي:

النسبة الغالبة من المبحوثين يؤكدون أنهم يتم إبلاغهم بالقرارات الجديدة عن طريق حضور الاجتماعات، مما يدل على ديمقراطية الإدارة أثناء عقد الاجتماعات باعتبارها من وسائل الاتصال الداخلي التي تستخدم لاستشارة المرؤوسين والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، فهي تتعدى بهدف

الشرح وإبلاغ والإقناع وبعث الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا مؤشر جد فعال على النمط القيادي الديمقراطي المنتهج في المؤسسة السياحية.

ضف إلى ذلك هذه الاجتماعات تعد عامل ضروري للغاية داخل المؤسسة، خاصة إذا كان يخص تحديد أهداف العمل وكيفية أدائه، ومحاسبة ما تم القيام به ومراجعتها ثم اتخاذ قرارات وتحديد الإستراتيجية المتبعة على المدى القريب، وبهذا تعد الاجتماعات من أبرز الوسائل الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات بمشاركة العمال في هذه الاجتماعات بجعلهم أكثر تقبلاً لتنفيذ التعليمات ونظم وقواعد العمل، وتحسيس كل فرد داخل التنظيم بأنه فرد فعال ومهم في سلسلة العمل، بالإضافة إلى تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة من خلال ترسيخ مبدأ الطوعية في العمل وإشراك الأفراد الفاعلين في مصير المؤسسة وبالتالي التقليل من حدة الصراعات الداخلية التي تحدث بين مختلف الشرائح العمالية وإلغاء المسافات بينهم.

كما عبرت فئة أخرى من الفئات السوسيو مهنية أنها يتم إبلاغها بالقرارات الجديدة عن طريق الملصقات، حيث يتم الاطلاع على هذه المنشورات وقراءتها باعتبارها من الوسائل المكتوبة التي تستخدمها الإدارة الاتصال بمرؤوسيه، بإيصال المعلومات التي تكون مدونة مما يسهل الرجوع إليها في أي وقت كما يمكن توزيعها على مختلف عمال المؤسسة مما يساهم في نقل المعلومات المراد نقلها وتبليغها على نطاق واسع وبالتالي استفادة جميع الفئات المهنية على مختلف مستويات التنظيم، وهذا ما يساعد على أداء وتيرة العمل وزيادة انتماء العمال للمؤسسة وولائهم لها .

أما فيما يخص الفئات السوسيو مهنية المتبقية فقد تم إبلاغها بالقرارات الجديدة عن طريق التقارير باعتبارها وسيلة بديلة عن الاتصال الشفوي، لنقل الوثائق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للأعضاء التنظيم وأخص بالذكر تقارير التفتيش أو المتابعة والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة أو الضرورة خاصة أن تعلق الأمر بوظائف أو مشاكل تخص العمل.

ما يمكن قوله أن الإدارة نوعت في مختلف وسائل الاتصال مما يعطي فرصة إبلاغ جميع العمال بمختلف القرارات الجديدة الخاصة بالمؤسسة مما يسهل عليهم أداء مهامهم وبالتالي تفانيهم في العمل على مستوى الإدارة السياحية

جدول رقم (27): أنسب طريقة لاتصال وعلاقتها بالمنصب.

المنصب	الاجتماعات	الهاتف	الانترنت	الملصقات	المجموع
مدراء	7 %43.8	1 %6.3	5 %31.3	3 %18.8	16 %100
مكاتب رؤساء	12 %50	3 %12.5	9 %37.5	0 %0	24 %100
إداريين	27 %40.3	15 %22.4	21 %31.3	4 %6	67 %100
إطارات	7 %30.4	2 %8.7	13 %56.5	1 %4.3	23 %100
المجموع	53 %40.8	21 %16.2	48 %36.9	8 %6.2	130 %100

يتجه هذا الجدول عموماً إلى رأي المبحوثين حول أنسب طريقة الاتصال، حيث استحوذت الاجتماعات على أكبر نسبة 40.8% تدعمها نسبة 50% رؤساء مكاتب، في مقابل نجد نسبة 36.9% من المبحوثين يصرحون بأن أنسب طريقة الاتصال هي الإنترنت والتي دعمتها نسبة 56.5%، في مقابل أجابت شريحة من المبحوثين على أن الهاتف هو أنسب طريقة والتي مثلت

نسبة 16.2%، تدعمها نسبة 22.4%، أما بقية المبحوثين يصرحون على أن المصقات هي الأخرى أنسب طريقة للاتصال والتي مثلت نسبة 6.2%، تدعمها نسبة 6%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

يبدو من خلال معطيات الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين يؤكدون على أن الاجتماعات أنسب طريقة للاتصال باعتبارها من وسائل الاتصال داخل المؤسسة وهذا مؤشر جد فعال على أن الإدارة على اتصال دائم بمرؤوسيه بغض النظر عن محتوى هذه الاجتماعات التي لها أهمية بالغة في أي مؤسسة، وهذا ما يؤكد المساعي التي تصبوا إليها المؤسسة من خلال تحسيس كل فاعل داخل التنظيم بأنه فرد فعال ومهم في سلسلة العمل، فالاجتماعات وسيلة هامة لفتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يدل على وجود ثقافة اتصالية تعمل على توزيع جيد للمعلومات من أجل تحقيق تماسك بين أفراد التنظيم .

في حين صرح مبحوثين آخرين أن أنسب طريقة للاتصال هي الإنترنت فإنه ناجم لا محالة من تعقد المعلوماتية والتقدم المذهل للتكنولوجية الذي دخل جميع فنون المعرفة وجعلها متاحة للجميع، خاصة في الآونة الأخيرة حيث اجتاحت الأنترنت جميع مجالات العمل خاصة مجال السياحة، باعتبارها وسيلة جدا هامة للاتصال ووصول المعلومات في أقل وقت فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، وتزويد العاملين بالمعلومات الكافية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا أن أنسب طريقة للاتصال هي الهاتف، حيث أصبح الهاتف ضرورة هامة لإتمام الاتصالات الداخلية والخارجية، فهو يساهم في إنجاز مختلف الأعمال وأداء المهام ولكن لا يستحب استعماله في بعض الحالات للتجنب تقشي أسرار المؤسسة خشية تسريبها للمختلف المنافسين خاصة أن المؤسسة تنشط في مجال السياحة فهذه الوسيلة على قدر ملموس من السرية بالنسبة للموضوعات الحساسة الخاصة بالمؤسسة، وهذا الأخير يعد من

الوسائل الشفوية في إيصال المعلومات بأقل جهد وأقصر وقت، وإتاحة الفرصة للتبادل الحوار بين الرئيس والمرؤوس الأمر الذي يسمح للعامل ما يريد قوله .

كما صرحت فئة أخرى من المبحوثين أن أنسب طريقة الاتصال هي الملصقات فهي لا تأخذ بعين الاعتبار، وتقدر نسبتها 6.2%، وبالتالي فإن استعمالها محدود فأغلبها لا يستجيب لاحتياجات العمال من المعلومات خصوصا عند بعض الذين يمارسون بعض الوظائف بعيدا عند المؤسسة باعتبار أن عملهم يستوجب ذلك، فالمنشورات نادرا ما يتم قراءتها لأنها عادة تتعلق بقضايا وقوانين المؤسسة وبالتالي لا توجد فرص لاتصال وتبادل المعلومات بين العمال مما يؤثر على دافعيتهم للعمل.

يبدوا أن المؤسسة مجال البحث قد نوعت بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية وهذه نقطة جدا هامة في صالح العامل والمؤسسة مما يمكن العمال من تبادل المعلومات والآراء والتشاور حول أمور العمل وبالتالي الارتقاء بأداء المؤسسة وتبادل الآراء والأفكار البناءة والقيم السوية التي تساهم بشكل فعال في بقاء المؤسسة السياحي.

جدول رقم (28): طريقة تلقي الأوامر والتعليمات وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

طريقة تلقي الأوامر والتعليمات المستوى التعليمي	شفوية	كتابية	كليهما	
متوسط	3	3	3	9
	%33.3	%33.3	%33.3	%100
ثانوي	3	15	10	28
	%10.3	%51.7	%35.71	%100
جامعي	32	29	32	93
	%29.2	%31.18	%34.8	%100
المجموع	38	46	45	130
	%29.2	%36.15	%34.61	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح رأي المبحوثين حول تلقي الأوامر والتعليمات داخل المؤسسة، أن أغلبهم يصرحون أنهم يتلقون الأوامر بطريقة كتابية بنسبة 36.15% تدعمها نسبة 51.7% ذو مستوى ثانوي، في المقابل نجد أن بقية المبحوثين يصرحون بأنهم يتلقون الأوامر بكلتا الطريقتين الشفوية والكتابية بنسبة 34.61% تدعمها نسبة 35.71% ذو مستوى ثانوي، في حين صرح بقية المبحوثين أن كيفية تلقي الأوامر بطريقة شفوية بنسبة 29.2% تدعمها نسبة 29.2% ذو مستوى جامعي.

صرح أغلب المبحوثين انهم يتلقون التعليمات والأوامر عن طريق الأسلوب الكتابي الذي يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل باعتباره الوسيلة المثلى والناجعة للنقل التعليمات، ويعد هذا الأسلوب من متطلبات الأمور في المنظمات

كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، حيث يقر ماكس فيبر أنه لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية¹ وتفضيل الرسائل الكتابية لأنه تتميز بطابع الرسمي في إيصال المعلومات و يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، وهي تحول دون التلاعب بالمعلومات وتحريفها، كما يمكن من خلال هذه الوسائل التمعن في الكلمة المكتوبة، وفي الرسالة بشكل عام حتى يتمكن متلقيها من فهمها بالشكل الصحيح والجيد .

والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات السياحية تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة مما يوحي أن العمال على مختلف المستويات التنظيمية يتمتعون بمستويات تعليمية عالية وهذا ما يجعل التعامل معهم سهل جدا وبالتالي توفير الوقت والجهد في كلتا الحالتين وتتخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل المذكرات، اللوائح والأوامر الفردية من خلال التقارير والمنشورات الرسمية، والملصقات التي تصدرها المؤسسة.

في حين صرح بعض المبحوثين أنهم يتلقون التعليمات بازدواجية الأسلوبين الكتابي والشفوي معا فالرسائل المكتوبة كثيرا ما تدعم بالرسائل الشفوية، لتقريب الفهم لدى العمال وتوضيح الأمور الغامضة التي تخص العمل خاصة أولئك الذين لهم مستوى تعليمي لا يمكنهم به فهم محتوى الرسائل، وبالتالي تفادي أي غموض أو لبس يقع في فهم القرارات و إيضاح التعليمات المكتوبة غير الواضحة، بالإضافة إلى الوسيلة الشفوية في بعض الأحيان لما تحققه من ميزة السرعة من خلال الاختصار في الجهد والوقت وإيصال المعلومات في الوقت المناسب، وقد تكون لهذه الطريقة فاعلية باستعمال أسلوب لإقناع الذي يعد القضية الهامة لوصول الرسالة وتلقي ردة فعل المرغوب فيه .

¹علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص. 43.

أما بقية المبحوثين يؤكدون أن الأسلوب الشفوي هو الأسلوب الأفضل للتلقي التعليمات يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، مما يشجع على تبادل الآراء والأفكار وهذا يترتب عليه تبعات إيجابية تؤثر على اتخاذ القرارات، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التلفون السلكي واللاسلكي، فهو من أكثر وسائل الاتصال سهولة ويسر، بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه.

في الأخير ما يمكن قوله أن أغلب العمال داخل إدارة المؤسسة السياحية يتلقون الأوامر والتعليمات بطريقة كتابية مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الاتصالات الكتابية بهدف إيصال المعلومات بطريقة الصحيحة إلى المتلقي وهذا ما يؤكد أن الاتصالات الكتابية تؤدي دوراً هاماً في ديناميكية نظام الاتصال المؤسسي الذي يؤثر بلا شك بدوره في زيادة كفاءة الإدارة ونجاح المؤسسة السياحية في أداء وظائف وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (29): مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة وعلاقتها بالجنس.

الجنس	مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات	نعم	لا	المجموع
ذكر	36	7	43	
	%83.7	%16.3	%100	
أنثى	65	22	87	
	%74.7	%25.3	%100	
المجموع	101	29	130	
	%77.7	%22.3	%100	

يتضح عبر القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون على مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة بنسبة 77.7% تدعمها نسبة 83.7% ذكور، في مقابل نجد بقية المبحوثين يصرحون أن الاتصال لا يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة بنسبة 22.3% تدعمها نسبة 25.3% إناث.

من هنا ومن خلال البيانات الإحصائية تكون القراءة السوسيولوجية كالتالي:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

صرحت الأغلبية الساحقة من العمال أن الاتصال التنظيمي دور فعال في اتخاذ القرارات السليمة والصائبة باعتبار أن اتخاذ القرارات هو عصب العملية الإدارية وهو يتوقف بصفة كبيرة

على سلامة وكمية المعلومات المتدفقة التي تتيح للصانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، فالإتصال يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن إتخاذ القرارات المناسبة من خلال إدماج المعلومات المناسبة لإتخاذ القرار الأفضل وفي الوقت المناسب، وتبقى المعلومات هي المنبع المغذي للعملية إتخاذ القرار فبقاء المؤسسة وإستمرارها مرهون بصحة ودقة القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة.

فأغلبية الساحقة للعمال الذين صرحوا أن الإتصالات دورا حاسما في إتخاذ القرارات وهذا ما يعكس أن الإتصال التنظيمي يعتبر المقوم الأساسي والحاسم في وضع القرارات وتنفيذها، ذلك أن عملية صنع وإتخاذ القرار في واقع الإدارة السياحية لها أهميتها الحيوية خاصة عندما تعتمد الإدارة الأسلوب الديمقراطي المفتوح في التسيير والعمل، حيث وجد أن المؤسسة السياحية تحاول أن تستفيد من المعلومات التي توفرها قنوات الإتصال المؤسساتي سواء الداخلي أو الخارجي في إتخاذ القرارات التي يتطلبها نشاط الإدارة بشكل دائم ومتصل، لذلك فإن القرارات لا تقتصر على المستويات العليا للتنظيم، بل تمتد إلى كافة المستويات التنظيمية وكل هذه القرارات مصدرها وأساس تنفيذها ونجاحها هو الإتصال الفعال داخل المؤسسات السياحية وخارجها .

أما فيما يخص العمال الذين صرحوا عكس ذلك أي أن الإتصال التنظيمي لا يساهم في إتخاذ القرارات وهي نسبة ضئيلة نتيجة لكونهم ليس لهم إتصال دائم بزملاء في مختلف المستويات الإدارية، وبالتالي ليس لهم علاقات جيدة مع زملاء العمل، وهذا الأمر يجعلهم بعيدين كل البعد في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة هذا ما يشعروهم أنهم مهمشين وانخفاض معنوياتهم مما يجعلهم يتماطلون في أداء عملهم مما يؤثر على دوران العمل وتشويه صورة المؤسسة.

كما توحى كذلك على وجود خلل وظيفي داخل المؤسسة وبالتالي رداءة سير المعلومات في الإتجاه الصحيح مما يخلق صعوبة لدى أعضاء التسلسل الهرمي في جميع المستويات التنظيمية على إتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي حتما إلى تنامي بؤر ومجال الاختلاف بالإضافة

إلى وجود اختناقات تحد من سيولة نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، فالكثير من النماذج التسييرية أولت أهمية كبيرة لمشكل الاتصال وخير دليل على ذلك المؤسسة اليابانية من خلال اعتمادها على الحلقات النوعية التي تعبر عن شكل جديد في التواصل بين أعضاء التنظيم، وهذا ما يجعل الإدارة تتجه إلى مركزية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الروتين في العمل مما يؤثر سلوكيات وتصرفات واتجاهات العمال .

ونافلة القول أن الاتصال التنظيمي دور فعال في اتخاذ القرارات السليمة، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية إن لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام الاتصالات الجيدة، فان فعالية وسلامة تنفيذ القرارات مشروطة دوما بوجود نظام قوي للاتصال بالمؤسسة، ذلك أنه لا يمكن تصور قرارات سليمة وحسن تنفيذها في واقع المؤسسة بدون الاعتماد على نظام قوي للاتصال مما يساعد على ولاء العمال لمؤسسة وزيادة انتمائهم وتمسكهم بالعمل والقيم السائدة في المؤسسة.

جدول رقم (30): شعور بالانتماء للمؤسسة وعلاقتها بالأقدمية.

شعور بالانتماء الأقدمية	نعم	لا	المجموع
9- 1	28 %59.6	19 %40.4	47 %100
19-10	37 %60.7	24 %39.3	61 %100
30-20	14 %63.6	8 %36.4	22 %100
المجموع	79 %60.8	51 %39.2	130 %100

فيما يخص هذا الجدول، نلاحظ أنه يتجه عموماً إلى خانة يشعر بالانتماء للمؤسسة نتيجة عملية الاتصال والتي مثلت نسبة الأغلبية 60.8% تدعمها فئة الأقدمية بين (20 و 30 سنة) بنسبة 63.6%، بالمقابل فإن بقية المبحوثين ونسبتهم 39.2% يرون العكس، تدعمها فئة أقدمية من (1 إلى 9 سنوات) بنسبة 40.4%.

من خلال المعطيات الكمية يكون التأويل سوسولوجيا:

لقد أدركت المؤسسات أخيرا أن أساس النجاح ليس هو امتلاك الطاقات الإبداعية و الكفاءات العالية، و إنما هو في تنمية استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بكل إخلاص و إنقائ و دفع العاملين لتسخير كفاءاتهم فيما يخدم مصالح التنظيم الذي يعملون به، و من هنا يعد الانتماء التنظيمي الميكانيكي الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل أي التنظيم حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم كلما زادت قدرتها على التحكم بهم و على كسب ولائهم، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم و رفع إنتاجيتهم؛ وهنا تتجلى حقيقة أن الفوز بالمنافسة يكون من نصيب من يملك قوى عاملة مؤهلة و مدربة و تتمتع بالانتماء و الولاء.

وتدل نتائج الجدول أن عامل أقدمية ينتج اختلافا في كثير من العناصر بين الأفراد؛ فاعلم العمال يؤكدون أن عملية الاتصال تزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، فالانتماء لا يتحقق إلا من خلال الاتصال والتفاعل الإيجابي مع الآخرين من خلال التعرف على قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم خاصة أن معظمهم لهم فئة أقدمية بين 20 و 30 سنة حيث يرى جولدنر في هذا الصدد " أن الكثير ممن يشغلون مناصب إدارية، و عبر مساراتهم الوظيفية داخل التنظيم الرسمي الواحد يكونون أكثر انتمائية إليه، و يزداد مستوى الانتماء عندهم كلما ازدادت سنوات عملهم.

من هذا المقام فان تنظيم الاتصالات داخل المؤسسة و خارجها شرط أساسي للضمان بقاء العمال واستمرارهم فتبادل المعلومات بين القمة و القاعدة و تحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة وكل العاملين بها، كلها أمور جوهرية في تحقيق تماسك المنظمة و فاعليتها، إضافة إلى ذلك فإن الروح المعنوية للعاملين تتحسن باستمرار عندما يشعرون بأن المؤسسة التي ينتمون إليها تهتم بهم و تزودهم بالمعلومات المتصلة بمنظمتهم و تأخذ آراءهم بعين الاعتبار، فيتحقق

التفاهم المتبادل بين الطرفين وهو قاعدة من قواعد النجاح إذ أنه يجعل الطرفين يعملان معا كوحدة اجتماعية متماسكة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم.

في نفس الوقت يجب التنويه أن مؤشر الأقدمية يوضح على مدى تمسك العمال بالمؤسسة فهؤلاء العمال من كبار السن تقل مطالبهم الشخصية كلما ازدادت مدة عملهم بالتنظيم، وهذا ما يدل على أن هؤلاء الأفراد أكثر انتمائية و رغبة في البقاء للعمل في التنظيم الحالي، حيث يساعد الاتصال في استقرار الموظفين فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لديهم وزيادة رضاهم للعمل فالانتماء العامل للمؤسسة يعني مدى الإخلاص والولاء و تقبل الفرد اتجاه عمله وبالتالي تقبل أهداف المؤسسة، وهذا ما حققتة الشركات اليابانية التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة التماسك والاحترام والثقة المتبادلة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة الناجحة لا تحتاج إلى مجرد استراتيجيات بل هي في حاجة إلى دعم أفرادها لتحقيق أهدافها باعتبار الانتماء التنظيمي كعامل رئيسي بل كمفتاح أساسي لنجاح كل المؤسسات .

أما فيما يخص الفئة التي عبرت بعدم فعالية الاتصال في تحقيق انتمائهم للمؤسسة، فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره و مكانته و قيمة إنجازة، الشيء الذي لم توفره الطرفين يعملان معا كمجموعة واحدة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، عدم رضا العامل عن سياسة الاتصال الموجودة، ويرجع ربما هذا إلى بطء وصول المعلومات ونتيجة علاقات السيئة مع الزملاء وانعدام الثقة والاحترام أو تسلط الإدارة مما يخلق التوتر والاستياء للبعض العمال مما يشعرهم بعدم الرضا وبالتالي عدم الانتماء للمؤسسة.

فرغم أن المؤسسة السياحية كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال و لا تحل مشاكلهم و في نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة، بل على العكس كانت تلقى الإهمال و الرفض نتيجة حجب أغلب المعلومات، مما ولد شعورا لدى كل من العمال و المسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد؛

فهم لا يجدون مجالا لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم و هذا ما لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسستهم هذا الإحباط الذي أصاب العاملين المؤسسة لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة لذاتية و تعميق الشعور بالمسؤولية، بل ولد ثقافة الاتكالية وهذا ما اثر على ضعف دافعيتهم للعمل وبالتالي انخفاض الروح المعنوية نتيجة شعورهم بالإحباط والملل.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تعزز من الاتصالات التنظيمية باعتبار الاتصال وسائل الهامة والضرورية للضمان بقاء العمال واستمرارهم مما يزيد من شعورهم بالانتماء التنظيمي، حيث أن الغالبية العظمى من المبحوث يؤكدون على مدى تمسكهم وانتماء للمؤسسة وهذا دليل واضح على التزام العمال بعملهم واستقرارهم ورضاهم في العمل.

نتائج الفرضية الثانية:

أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي ضمت مجموعة من المؤشرات، حيث تم التقصي عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تنمية الثقافة السياحية والتي تمخض عنها النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة النابض الذي يحرك جميع عمليات التنظيم، فالواقع يتعذر إتمام أي جزء من العملية الإدارية قبل توفير نظام قوي من الاتصالات.
- المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على الاتصال الصاعد الذي يعتمد على نقل أفكار العمال وأرائهم إلى الإدارة العليا مما يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبالتالي إدراك المؤسسة طريقة تحقيق أهدافها من خلال تدعيم الاتصالات الصاعدة من أجل تحقيق الترابط بين الإدارة والعمال المبنية على أساس الثقة، وانفتاح قنوات الاتصال وهذا بدوره يضمن السير الحسن للعمل وزيادة دافعية العمال لأداء الجيد والحفاظ على صورة الإيجابية للمؤسسة السياحية.
- الإدارة المؤسسة صارمة في تطبيق مختلف التعليمات والقرارات التي تصدرها باعتبارها السلطة العليا وما على العمال سوى اتباع هذه القرارات والتعليمات من أجل الحفاظ على مصالحهم ومصالح المؤسسة.
- المؤسسة السياحية على درية تامة بالعمل وأحوال العمال مما يوحى بعلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يزيد من الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي تحسين فعالية لاتصالات الذي بدوره يساهم في ترسيخ قيم سياحية.
- ضرورة ودور الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة لأن مختلف عمليات الإدارة يقتضي وجود شبكة اتصالية دائمة تربط بين مختلف أعضاء التنظيم، من خلال

التكامل بين الاتصال الرسمي والغير الرسمي مما يساهم بدوره في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة السياحية.

- مؤشر صعوبة الاتصال نجد أن أغلب المبحوثين يجدون سهولة اتصال برئيس مما يدل أن عملية الاتصال تسير وفق الاتجاه الصحيح، وهذا ما يعزز ثقة العمال ويزيد من رضاهم بالتالي تشبع بقيم سياحية سوية تساهم في رفع من مستوى أداء العمال.

- إن المؤسسة تسودها قيمة التعاون الذي يعتبر قيمة خلقية دعمتها قيم السائدة داخل مؤسسة مما يعني أن أعضاء التنظيم متشبعين بقيم سامية وهذا ما يؤدي إلى تماسك أعضاء التنظيم مما يساهم بدوره في بلورة قيم سياحية لدى العاملين.

- مجال الدراسة جد حريصة على إيصال المعلومات إلى كافة جهات التنظيم بهدف تحسين القرارات وزيادة الفعالية الاتصالية وتحقيق رضا العمال وبالتالي زيادة تمسكهم بها مما ينعكس على مستوى أداء المؤسسة.

- إن الإدارة نوعت في مختلف وسائل الاتصال مما يعطي فرصة إبلاغ جميع العمال بمختلف القرارات الجديدة الخاصة بالمؤسسة مما يسهل عليهم أداء مهامهم وبالتالي تقانيمهم في العمل.

- تنويع المؤسسة السياحية بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية وهذه نقطة جدا هامة في صالح العامل والمؤسسة مما يمكن العمال من تبادل المعلومات والآراء والتشاور حول أمور العمل وبالتالي الارتقاء بأداء المؤسسة وتبادل الآراء والأفكار البناءة والقيم السوية التي تساهم بشكل فعال في بقاء المؤسسة السياحية.

- أغلب العمال داخل إدارة المؤسسة السياحية يتلقون الأوامر والتعليمات بطريقة كتابية مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الاتصالات الكتابية بهدف إيصال

المعلومات بطريقة الصحيحة إلى المتلقي، وهذا ما يؤكد أن الاتصالات الكتابية تؤدي دورا هاما في ديناميكية نظام الاتصال المؤسساتي.

- الاتصال التنظيمي دور فعال في اتخاذ القرارات السليمة، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية أن لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام الاتصالات الجيدة، مما يساعد على ولاء العمال لمؤسسة وزيادة انتمائهم وتمسكهم بالعمل والقيم السائدة في المؤسسة السياحية.
- المؤسسة مجال الدراسة تعزز من الاتصالات التنظيمية باعتبار الاتصال وسائل الهامة والضرورية للضمان بقاء العمال واستمرارهم مما يزيد من شعورهم بالانتماء التنظيمي، حيث أن الغالبية العظمى من المبحوث يؤكدون على مدى تمسكهم وانتماء للمؤسسة وهذا دليل واضح على التزام العمال بعملهم واستقرارهم ورضاهم في العمل.

من هذا المنطلق يمكن أن نقول عملية الاتصال التنظيمي ساهمت بشكل فعال في تنمية قيم ثقافية سياحية إيجابية من خلال انفتاح قنوات الاتصال على مختلف مستويات التنظيم وانتقال المعلومات في مختلف الاتجاهات مما ساهم في تغيير سلوكيات واتجاهات وقيم العمال من خلال عملية الاتصال والاحتكاك الدائم مع مختلف الأفراد وهذا ما ساهم في بلورة وعيهم السياحي وإكسابهم قيم سياحية مما انعكس إيجاباً على ثقافتهم السياحية، مما يدفعنا إلى التصريح بأن عملية الاتصال التنظيمي ساهم في تنمية الثقافة السياحية لدى عمال المؤسسة السياحية وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية .

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

تحليل بيانات الفرضية الثالثة الخاصة بالجماعات غير الرسمية

الإنسان وبحكم طبعه الإجتماعي هو في تفاعل مستمر مع بني جنسه، فقد شكل منذ القدم تنظيمات وجماعات بشرية بهدف مسايرة التغيرات الحاصلة وإعطاء تنظيم أكثر من أجل هيكله الجماعات، فالدخول في جماعات حتمية لامفر منها فالعامل ملزم أن يتفاعل مع الآخرين بغض النظر عن مكان التفاعل ومن بين هذه الميادين ميدان العمل والذي يتفاعل فيه مع العمال الآخرين سواء بطريقة رسمية بحكم عمله أو بطريقة غير رسمية من خلال مشاركته في نفس الأفكار والاتجاهات والأهداف مع الآخرين فإما أن يكون هذا التفاعل إيجابياً مما يزيد من قوة التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة، أو يكون سلبياً من خلال حدوث صراعات ونزاعات بين أعضاء الجماعة مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي تأثير على أدائهم وعلى أداء المؤسسة ككل .

لقد أصبحت الجماعات غير الرسمية جزءاً أساسياً في الحياة التنظيمية ولها تأثير جوهري على صناعة القرارات مما أكسب الإدارة طابعاً اجتماعياً من نوع خاص من خلال دراسة العلاقات الاجتماعية، فالعلاقات التعاونية بين العمال والمشرفين تؤدي لا محال إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها من خلال الإحتكاك والاتصال الدائم بين الرؤساء والمرؤوسين مما يكسبهم ثقة والأمان وهذا ما يجعلهم يؤدون عملهم على أحسن وجه والقيام بتقديم اقتراحات تساهم في السير الحسن لخدمات المؤسسة السياحية، فكل فرد يسعى إلى دخول في فريق عمل يضمن له تحقيق حاجاته النفسية والاجتماعية مما يساعده على تحقيق رضاه وزيادة انتمائه للمؤسسة باعتباره جزء لا يتجزأ منها، فيصعب أن تقوم جماعة ما وتبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أعضائها من خلال مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (31): التعاون بين العمال والمشرفين وعلاقته بالسن

التعاون بين العمال والمشرفين	نعم	لا	المجموع
السن			
29-20	10	1	11
	%90.9	%9.1	%100
39-30	44	8	52
	%84.6	%15.4	%100
49-40	48	9	57
	%84.2	%15.8	%100
60-50	7	3	10
	%70	%30	%100
المجموع	109	21	130
	%83.8	%16.2	%100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا أنهم على تعاون مع مشرفيهم في العمل بنسبة تقدر ب 83.8%، تدعمها نسبة 90.9% عند فئة سن بين (20

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

و29 سنة)، بالمقابل صرح بقية المبحوثين على عكس ذلك بنسبة 16.2%، تدعمها نسبة 30% عند فئة سن بين (50 و60 سنة).

ومن هنا يكون التأويل السوسيولوجي كالآتي:

تلعب العملية الإشرافية دورًا رياديًا هامًا في قيام العملية التنظيمية ضمن المؤسسة السياحية، وللمشرف دور فعال في الحياة التنظيمية داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للعامل الذي يتأثر بطبيعة علاقات العمل، وتؤكد البيانات الإحصائية أن العمال والمشرفين على تعاون مع بعضهم البعض، حيث يعتبر المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال مما يجعل العمال على اتصال دائم ومستمر بالمشرف من خلال اللجوء اليه في حل مشاكلهم خاصة إن تعذر عليهم الاتصال والتفاهم مع الإدارة للضعف مستواهم التعليمي و خبرتهم البسيطة في العمل، وهذا ما يجعلهم على تفاهم وتساند مع المشرف عليهم، مما يدل وجود علاقات الإجتماعية المتينة بين المشرف والعمال، بالإضافة إلى تقارب عامل السن والمستوى التعليمي الذي يجعلهم يعملون في جو يسوده التفاهم والتعاون مما يخلق جو محفز للعمل وهذا ما يفسر فكرة القيم التنظيمية التي تحت على التساند والتماسك والانسجام بين أعضاء التنظيم .

فالعمال داخل المؤسسة يمجدون قيمة التعاون، فرغم تفاوت في السن إلا أنهم صرحوا بالعمل داخل فريق عمل يسوده جو من الانسجام والتماسك فحدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم يتطلب وجود تعاون فيما بينهم، وهذا النوع فرضته طبيعة العمل من جهة وتواجدهم في نفس المستوى التنظيمي من جهة ثانية. ووجود تعاون بين المشرف والعمال دليل واضح على وجود النمط القيادي الديمقراطي وهذا ما له اثر إيجابي في تحقيق التلائم والتكامل بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي ضمن التنظيمات الاجتماعية المختلفة، مما يزيد من درجة التفاهم والتقارب والتماسك مما يقضي على البيروقراطية من ناحية، ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ضف إلى ذلك التواصل الجيد مع مشرفين الذي لا تشوبه أية عوائق سواء اللغة التواصل أو الأداة المستعملة فهي من الأمور الجوهرية لتحقيق التلاحم، والترابط وبالتالي الشعور بالرضا عن العمل مما يزيد من توثيق العلاقة بين المشرفين والعمال ؛ كما أن لقيمة التعاون دور في رفع الروح المعنوية للعمال مما يدفعهم إلى التقليل من دوران العمل الداخلي، والتمسك أكثر بوظيفتهم الحالية، وبالتالي وجود قيم ثقافية تساعد على العمل في القطاع السياحي.

أما شريحة الأخرى من المبحوثين التي صرحت أنهم لا يلجئون إلى المشرف ولا يتعاونون معهم، يرجع هذا الأمر في أغلب الأحيان إلى طبيعة الإشراف نفسه وطريقة تطبيق قواعد العمل وصرامة المشرفين في إعطاء التعليمات مما يشعر العمال بالاختناق نتيجة التعليمات الصارمة وغياب عنصر الثقة وهذا يسبب فجوة بين المرؤوسين و الرؤساء ،هذا الأمر بدوره يؤدي إلى تكوين العلاقات السيئة مع المشرفين وأغلب هؤلاء العمال لا يحاولون الاحتكاك بالآخرين وتجنب المشرفين ولو كان الموضوع يهمهم ويساهم في حل مشاكلهم، خاصة أن أكبر شريحة منهم لهم علاقات وساطة مع رؤساء المؤسسة .

والملفت للانتباه أن أغلب هؤلاء العمال تتراوح فئة سنهم بين (50-60 سنة) بمعنى أن لديهم أقدمية كبيرة في المؤسسة وبالتالي فهم أكثر حذا في الحصول على الامتيازات التي توفرها المؤسسة بالإضافة إلى علاقات الغير الرسمية بالمسؤولين فهم لديهم الكفاءة والمؤهلات إلى تساعدهم على القيام بعملهم على أكمل وجه خاصة أن أغلبهم أشرف على سن التقاعد.

نستنتج في الأخير أن وجود تعاون بين المشرف والعمال دليل واضح على وجود علاقات إنسانية جيدة وروابط متينة وبالتالي وجود علاقات الألفة والمحبة التي تربط العمال ببعضهم البعض في مختلف المستويات المهنية مما يزيد من تمسكهم وولائهم للمؤسسة.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (32): فتح المؤسسة مجال للمناقشة القرارات وعلاقتها بالأقدمية.

الأقدمية	فتح المجال للمناقشة القرارات	نعم	لا	المجموع
9 - 1	25	22	47	%100
	%53.2	%46.8		
19 - 10	34	27	61	%100
	%55.7	%44.3		
30 - 20	10	12	22	%100
	%45.5	%54.5		
المجموع	69	61	130	%100
	%53.1	%46.9		

توضح معطيات هذا الجدول أن ما نسبته 53.1% من المبحوثين يصرحون أن المؤسسة تفتح لهم المجال لمناقشة القرارات تدعمها نسبة 55.7% عند فئة أقدمية بين (10 و 19 سنة)، بالمقابل يصرح بقية المبحوثين على عكس ذلك أي أنهم لا يشاركون في مناقشة القرارات والتي مثلت نسبة 46.9%، تدعمها نسبة 54.5% عند فئة أقدمية بين (20 و 30 سنة).

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

بهذا يكون التأويل السوسيولوجي كالتالي:

إن إتخاذ القرار في أي مؤسسة له أهمية بالغة من أجل ضمان أهداف المؤسسة والعمال معا واختيار أساليب العمل وتحديد معايير السلوك، فقد صرح أغلب العمال أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات بمعنى أن المؤسسة تعمل كفريق واحد للقيام بمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وذلك من أجل إيجاد الحلول والبدائل للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وهذا بفضل الإستفادة من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين فقرار عدة أفراد أفضل من فرد واحد.

وتتطلب عملية اتخاذ القرارات تدفق المعلومات الكافية إلى مختلف الشرائح العمالية باختلاف مراكزهم الإدارية، وذلك لضمان إصدار أنجع القرارات في ظل الظروف السائدة والمعلومات المتاحة، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات ولن تقترن بالموضوعية والدقة، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف والمشكلات الإدارية التي تتطلب تصرفا مناسباً في الوقت المناسب.

فترك الحرية والاستقلالية للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم في القضايا التي تمس نشاطهم يساعد بكل تأكيد على تحسين سبل الإتصال بين الإدارة والعمال وخاصة العلاقات الإنسانية الجيدة وبالتالي تحسين القرار واقتراح طرق وبدائل جديدة في العمل، وهذا ما يوحي بأن العمال لهم دراية كافية بمجريات العمل مما يعزز روح المسؤولية ويزيد من إحساس العامل بالإنتماء للمؤسسة، ومن هنا ترتفع الروح المعنوية للعاملين و تتحسن باستمرار عندما يشعرون بأن المنظمة التي ينتمون إليها تهتم بهم و تزودهم بالمعلومات المتصلة بمنظمتهم و تأخذ آراءهم بعين الإعتبار، حيث أكدت مدرسة اليابانية حرص لإدارة على إقامة علاقات تعاونية وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاو غير الرسمي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين، والتأكيد على العمل وتحمل المسؤولية بشكل جماعي تركيزه

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها، فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيس ونشيط في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي لا محال إلى التفاهم المتبادل بين الطرفين وهو قاعدة من قواعد النجاح لدى المؤسسة السياحية مما يعمل على تقوية أواصر العمل بين العمال، وفي هذا المقام يشير توم بيترز في كتابه "ثورة في عالم الإدارة" أن للمشاركة العمالية تأثير كبير وبصورة مذهلة إلى درجة أنه اعتبره الدافع الفعلي للبشر، وأنه الضمأ الذي يجب استغلاله، ومن ثم يصبح العاملون عنصر متكامل من عناصر التنظيم بل هم العنصر الفاعل الرئيسي فيه"¹.

وفي هذا الصدد من البديهي القول أن المؤسسة تركز جزء من وقتها للعامل وإدراك دوره باعتباره عنصر فعال في القرار وتقديم الخدمات أي تجعل أهداف المؤسسة و أهداف الفرد تنصب في مجرى واحد وكأن العامل شريك في مستقبلها، حيث يساهم كل عضو في تطورها، مما يدعم عامل الثقة والدافعية وبالتالي زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين، حيث يتوقف نجاح المؤسسة واستمرارها من خلال وجود سمة التعاون بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق مصالح كلا الطرفين، وهذا ما أشار إليه تشيستر برنارد في كتابه "وظائف المديرين التنفيذيين" ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وقيام نظام تشاوري بين العمال والإدارة"².

كما صرحت فئة أخرى أنها لا تشارك في اتخاذ القرارات بمعنى أن القرار يكون بيد الإدارة العليا دون مشاركة العمال في ذلك اعتمادا على معلومات وأفكار المدير، وذلك إما ثقة

¹توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة " كيف تتغلب إداريا على الفوضى"، تر: محمد الحديدي، الجزء 1، القاهرة، الدار

الدولية، 1995، ص 45.

²عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ص39.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

منه في سلامة قراراته خاصة فيما يتعلق بالقرارات الطارئة التي لا تحتل التأجيل خاصة العمال الذين لديهم فئة أقدمية كبيرة في المؤسسة الذين اقروا أنهم نادرا ما يشاركون في إتخاذ القرار وهذا ما يدل على مركزية القرار في المؤسسة وعدم الأخذ برأيهم وهذا ما أكدته مدرسة الإدارة العلمية ".....وكذلك وحدة الأمر ومركزية القرار" وبهذا يشعر العمال أنهم يعاملون كألات وكان العامل رقم وظيفي ليس لديه مشاعر وطموحات فلا تحترم آرائهم ورغباتهم في العمل هذا كله ينعكس سلبا على معنويات العامل ورغبته في العمل مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الخدمات والأداء على حد سواء .

فالالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية يعتبر أمراً سلبياً في الوقت الراهن، وهذا ما أشار اليه روبرت ميرتون فالتقيد الحرفي للقوانين والقواعد يمكن اعتباره كانعكاس وجه التقصير لا للإصلاح العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم، فعدم مشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات يؤدي لا محال إلى انتشار روح الإتكالية واللامبالاة والتسيب مما يؤثر على روح المعنوية للعاملين وبالتالي انخفاض مستوى أداء المؤسسة.

نستنتج أن المؤسسة تركز على اللامركزية في اتخاذ القرار مما يزيد من حماس العمال ورغبتهم في العمل فاتخاذ الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار سوف يؤدي لا محال إلى تقوية أواصر التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وهو الوصول إلى مستويات راقية في القطاع السياحي مما يعكس القيم والثقافة السياحية السائدة في المؤسسة.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (33): تقديم اقتراحات حول سير العمل وعلاقته بالمنصب

المجموع	لا	نعم	اقتراحات حول سير العمل المنصب
16 %100	3 %18.8	13 %81.3	مدراء
24 %100	6 %25	18 %75	رؤساء مكاتب
67 %100	13 %19.4	54 %80.6	إداريين
23 %100	3 %13	20 %87	إطارات
130 %100	25 %19.2	105 %80.8	المجموع

يتبين من خلال المعطيات الموضح في الجدول أن ما نسبته 80.8% من المبحوثين يصرحون أنهم لديهم اقتراحات حول سير العمل بالمؤسسة، تدعمها نسبة 87% إطارات،

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

بالمقابل فان بقية المبحوثين يصرحون أنهم لا يقدمون اقتراحات حول سير العمل بنسبة تقدر ب 19.2%، تدعمها نسبة 25% رؤساء مكاتب وهذه الأخيرة نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى.

من خلال معطيات الإحصائية للجدول يتضح جليا أن نسبة غالبية من المبحوثين يصرحون انهم على استعداد دائم للتقديم اقتراحات تخص سير العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يظهر تأثير الفرد ومكانته داخل الجماعة ومدى أخذ الإدارة برأيه باعتباره عنصر جد مهم في المؤسسة، حيث ترتفع الروح المعنوية للفئات المهنية العليا وتنخفض كلما اتجهنا نحو الفئات الدنيا، فالعمال هم من أصحاب الاتجاهات الإيجابية في المستويات العليا والذين يسلكون سلوك التعاون والمبادرة مما يعكس الرضا الوظيفي لديهم، والملفت للانتباه أن أكبر نسبة نلتها فئة الإطار والتي يمكن الإستفادة من خبراتهم وإمكانياتهم في العمل ومعارفهم لإيجاد الحلول للمشاكل الطارئة وتجاوز بعض الصعوبات ولكون العمل الإداري أكثر ضبطا وتحديدا والذي تحكمه القوانين الرسمية للتنظيم مما يترك لهم هامش أكبر للتحرك وإبداء الرأي وطرح اقتراحات خاصة، وهذا ما يساهم لا محال في خلق مناخ تنظيمي جيد يتصف الثقة المتبادلة والعلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية داخل التنظيم ؛ومن جهة ثانية صرح بقية المبحوثين أنهم لم يقدم أي اقتراحات حول سير العمل، وذلك باعتبارهم أفراد لهم انشغالات كثيرة ومسؤوليات وبالتالي ليس لهم الوقت الكافي للتقديم اقتراحات ومبادرات حول سير العمل، فهذه الشرائح العمالية بعيدة كل البعد عن العمل مما يجعلهم معزولين وهامشين فهم لا يشاركون في نشاطات الجماعة ولا يتبادلون أي علاقات أو اتصالات بزملائهم في العمل وبالتالي لا يؤخذ رأيهم بعين الاعتبار، مما يجعلهم يشعرون بالاستياء والتذمر وعدم الرضا عن أساليب التسيير وهذا ما يؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ويتضح مما تقدم بأن أغلبية الساحقة من العمال يشاركون في تقديم الاقتراحات حول سير العمل مما يدل على أنهم جد مهمين في المؤسسة مما يدل على مدى تعلقهم وتمسكهم بالمؤسسة وهذا ما يساهم في تحسين صورة خدمات المؤسسة خاصة في مجال السياحة.

جدول رقم (34): فائدة جماعية العمل وعلاقتها بالمنصب.

المنصب / جماعية العمل	نعم	لا	المجموع
مدراء	15 %93.8	1 %6.3	16 %100
رؤساء مكاتب	21 %87.5	3 %12.5	24 %100
إداريين	53 %79.1	14 %20.9	67 %100
إطارات	21 %91.3	2 %8.7	23 %100
المجموع	110 %84.6	20 %15.4	130 %100

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

يتمركز الإتجاه العام لهذا الجدول في نسبة 84.6% من المبحوثين يصرحون أن للعمل الجماعي فائدة كبيرة للمؤسسة، تدعمها نسبة 93.8% مدراء، بالمقابل نجد ما نسبته 15.4% من المبحوثين يؤكدون عكس ذلك، تدعمها نسبة 20.9% إداريين.

يعتبر العمل الجماعي إسهام أساسي في قيام المؤسسة واستمرارها، لاسيما أن العديد من المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية لا يكون فيها الفرد العامل هو المحور الأساسي بل الجماعة، حيث تؤكد أغلب الحقائق على نظرة الوجود الإنساني، أي أن اتصال الفرد وتفاعله مع الجماعة يسهم بشكل كبير في إكسابه الصفات التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهدافه.

تؤكد معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون على أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة مجال الدراسة خاصة عند فئة مدراء باعتبارهم فئة جد حساسة ومهمة للمؤسسة فهم على دراية تامة بمجريات العمل داخل المؤسسة من خلال الجدية في العمل وذلك يكون من خلال إنجاز الجماعة لعمل المؤسسة، ويتم ذلك بإثارة جو من الحماس لدى الجماعات وتشجيع المنافسة بين العمال وتنمية روح المشاركة والتعاون وبالتالي التكاتف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم تبادل الأفكار والاقتراحات والأراء وحتى القيم والسلوكات، وفي هذا الصدد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية "أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها"¹ بالتالي تنمية مهارات الجماعة من خلال نقل المهارات بين الزملاء وأعضاء العمل مما يزيد من فرص تدريبهم وتعليمهم مهارات تساعد على أداء مهامهم على أكمل وجه.

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية (دراسة التنظيم)، ط.2، القاهرة، دار المعارف، 1977، ص ص. 136 - 137.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

فطغيان روح الجماعة يؤدي إلى توحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد من خلال المساعدة في حل مشاكل المؤسسة، فالعامل في المؤسسة يتأثر بالعلاقات الاجتماعية السائدة وروح العمل الجماعي وذلك من خلال مد يد المساعدة والتعاون بين العمال في سبيل إيجاد الحلول والمسالك للتخلص من هذه المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة والتي تقف حجر عثرة أمام بقائها وتقدمها وهذا ما يؤكد أن العمال أدرى بمشاكل المؤسسة أكثر من الإدارة العليا نتيجة لمعايشة المشاكل المتعلقة بالعمل، وبالتالي فإن دل هذا الأمر على شيء إنما يدل على ضرورة التعاون والأخذ بالرأي بين الإدارة والعمال لإيجاد أنجع الحلول والبدائل اللازمة لمعالجة هذه المشاكل بصفة مرضية للطرفين على حد سواء، فالعمل الجماعي حتمية لا مفر منها من خلال وجود تفاعل اجتماعي وهذا ما يدل على الدور الفعال الذي تقوم به جماعات العمل في تفعيل أداء المؤسسة وبالتالي زيادة أداء العمال والمؤسسة .

على غرار ذلك صرحت فئة أخرى أن العمل الجماعي ليس مفيد للمؤسسة وهذا ما أكدته فئة الإداريين فهذه الفئة من الفئات السوسيو مهنية تفضل العمل الفردي مما يجعلهم منعزلين غير متواصلين مع بعضهم البعض فهي لا تحبذ الدخول في جماعات في غالب الأحيان لأنها تهدد مصالحها واعتبارها مصدر إزعاج وقلق مما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تأثير على أدائهم وولائهم للمؤسسة.

ومن هنا يمكن القول المؤسسة تؤمن بفعالية العمل الجماعي وهو ما يعرف اليوم بمناجمنت المشاركة فتشكل جماعات العمل عامل بناء وتماسك بحيث كلما سادت هذه الجماعات إزداد التعاون وروح المبادرة والعمل الجماعي مما يمكن المؤسسة من رفع أدائها ومستوى خدماتها في المؤسسة السياحية

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (35): شعور العمال مع فريق العمل وعلاقته بالجنس.

شعور العمال مع فريق العمل	الرضا	الانتماء	النشاط	المجموع	الجنس
ذكر	18	10	15	43	
	%41.9	%23.3	%34.9	%100	
أنثى	36	19	32	87	
	%41.4	%21.8	%36.8	%100	
المجموع	54	29	47	130	
	%41.5	%22.3	%36.2	%100	

يبدو من خلال هذا الجدول أن اتجاهه العام ينحصر في نسبة 41.5% من المبحوثين يشعرون أن عملهم مع فريق يحقق لهم الرضا، تدعمها نسبة 41.9% ذكور، ونسبة غالبية قدرها 36.2% من المبحوثين الذين يؤكدون على أن عملهم في فريق يشعرهم بالنشاط، تدعمها نسبة 36.8% إناث، أما بقية المبحوثين يصرحون أن عملهم في فريق يشعرهم بالانتماء بنسبة تقدر 22.3%، تدعمها نسبة 23.3%.

من خلال هذا الجدول يتضح أن الغالبية العظمى من المبحوثين يؤكدون على أنهم يفضلون العمل مع فريق عمل يحقق لهم الرضا من خلال وجوده في بيئة تنظيمية يرتاح لها ومع عمال يستطيع التفاهم معهم ويتقاسم معهم نفس المشاكل، مما يشعره أنه جزء لا يتجزأ من

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

الجماعة مما يدل على أن هناك روحا جماعية بين العمال في المؤسسة، يعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة باعتبارهم فاعلين اجتماعيين منغمسين في الجماعة، وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أنهم يتعاونون لحل المشاكل العملية والشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء، والشعور بالانتماء التنظيمي، وبالتالي تحقيق شعوره بالرضا الذي يستمد من انتمائه للجماعة التي يعمل معها .

كما صرحت فئة أخرى من العمال أنهم يفضلون العمل مع فريق يحقق لهم النشاط ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انتماء الفرد إلى جماعة بهدف إشباع حاجياته من أجل الحفاظ على استقراره النفسي والاجتماعي وتحقيق الرضا الوظيفي، فالجماعة تلعب دورا كبيرا و رئيسيا في تنمية قدرات الفرد على العمل بنشاط وحيوية وبالتالي تشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود و إمكانيات في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى الشعور العمال بأن عملهم له هدف مستقبلي يمكن تحقيقه إذا وفرت له الظروف الملائمة مما يثير في نفوسهم الحماس والإثارة، بالتالي الشعور بالمسؤولية اتجاه عملهم مما يجعلهم فخورين بما أنجزوه وهذا بدوره يؤدي حتما إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال وبالتالي الدقة في العمل وإعطاء مستوى عال من الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل أعضاء الجماعة .

ضف إلى ذلك صرحت فئة أخرى من العمال أنهم يفضلون العمل مع فريق عمل يحقق لهم الانتماء فشعور الفرد بالانتماء للجماعة حاجة ضرورية للحفاظ على استقراره في العمل باعتباره جزء هام من الجماعة فهو لا يستطيع تحقيق كل حاجياته بمفرده، حيث أكدت أبحاث التون مايو حول طبيعة الإنسان "أن الخطأ الكبير في الثورة الصناعية هو جعل العامل غريب عما هو جزء كبير ومهم في الحياة ويؤكد أن العامل يظهر حاجاته لانتماء بقلقه حول قبوله من طرف جماعة العمل ."

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ونظرا لكون الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يسعى دائما للانتماء والارتباط بالآخرين ومساعدتهم ودعمهم والاتصالات المتكررة وتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية مرتكزة على الفهم والوعي المتبادل وذلك في اطار الانطواء تحت لواء الجماعة معينة "فالانتماء للجماعة يمنح كل عضو من أعضائها مبدا الثقة والأمان الاجتماعي"¹ وهذا ما أطلق عليه بيار بورديو برأس مال الاجتماعي، حيث يشعر بالأمن والتقدير من طرف أعضاء الجماعة فيتساند أفرادهم ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافهم من خلال إتباع الفرد للتعليمات وأوامر الجماعة وتقبل اتجاهاتهم مما يؤدي إلى تعميق الشعور بالانتماء للجماعة وبالتالي تنمية الرقابة الذاتية و تعميق الشعور بالمسؤولية لدى جميع الشرائح العمالية .

ونافلة القول أن أغلب العمال يفضلون العمل مع فريق عمل يشعروهم بالرضا في العمل وهذا شيء مميز للمؤسسة من خلال توفير إرادة حقيقية تؤمن بقيمة العمل الجماعي وترسخه لقيمة من القيم الثقافية للمؤسسة، لأنه بمثابة تحفيز معنوي، يعطي شعور لكل فرد في التنظيم على أنه عضو فاعل في المؤسسة فالرضا العمال يؤدي لا محال إلى زيادة أداء وخدمات المؤسسة وتحسين صورتها على المستوى الداخلي والخارجي خاصة في مجال السياحة.

¹ حسيني إبراهيم عبد العظيم، الجسد والطبقة ورأس مال الثقافي، قراءة في سوسيولوجيا بيار بورديو، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 15، بيروت، صيف 2011، ص 64.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (36): اختيار فريق العمل وعلاقته بالأقدمية.

اختيار فريق العمل الأقدمية	جدياً في العمل	نفس الأصل الجغرافي	يساعدك في حالة الوقوع في مشكلة	المجموع
9-1	23 %48.9	14 %29.8	10 %21.3	47 %100
19-10	33 %54.1	10 %16.4	18 %29.5	61 %100
30-20	11 %50	4 %18.2	7 %31.8	22 %100
المجموع	67 %51.5	28 %21.5	35 %26.9	130 %100

يتبين من خلال المعطيات الظاهرة في الجدول أعلاه أن أغلبية الساحقة من المبحوثين يصرحون أن اختيارهم لفريق العمل يكون على أساس العمل الجدي بنسبة 51.5% كاتجاه عام للجدول، تدعمها نسبة 54.1% عند فئة أقدمية تتحصر بين (10 و 19 سنة)، بالمقابل نجد نسبة 26.9% من المبحوثين يصرحون أنهم يختارون فريق عمل يساعدهم في حل المشاكل، تدعمها نسبة 31.8% عند فئة أقدمية (من 20 إلى 30 سنة)، بالمقابل فإن بقية المبحوثين يصرحون أنهم يختارون فريق عمل يكون من نفس الأصل

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

الجغرافي بنسبة تقدر 21.5%، تدعمها نسبة 29.8% عند فئة أقدمية تتحصر بين (1 و 9 سنوات).

من هذا المنطلق يكون تأويلنا السوسيولوجي كالآتي:

إن الإستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي عنصر هام للبقاء المؤسسة واستمرارها، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف، ويعتبر أسلوب العمل ضمن فرق من أهم الأساليب التنموية الإدارية و هو الإستثمار الأفضل لموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الإقتصادي و الإجتماعي فهو يسمح لفرد بأن يكون أكثر رضاء وانتماء لمؤسسته، إضافة إلى أن العمل كفريق يشعر جميع أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ،، لذا يعد فريق العمل نموذجاً متقدماً وفعالاً لمشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه في حل المشكلات العمل والفريق معا من خلال العمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أدائها وزيادة فعاليتها.

تصرح الغالبية الساحقة من العمال عند فئة أقدمية تتراوح بين (20-30) سنة أنهم يفضلون العمل مع فريق يكون جديا في عمله وذلك يكون من خلال إنجاز الفريق للعمل المؤسسة، حيث يشعر الأفراد بأهمية وجدية العمل الموكل إليهم والمسؤولية الملقاة على عاتقهم، فانتشار اللامبالاة بين بعض أعضاء الفريق ستؤثر على أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وهذا حتما يؤدي إلى أذية الفريق بأكمله وضياع جهوده سدى، فالعمل بروح الفريق تؤدي إلى التعاون بين أعضاء الفريق، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح والتألق مما يقلل من المنافسة الفردية بينهم وبالتالي نيل فريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسيابية حيث تتدفق

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، "فالعمل الجماعي يمكن العمال من أن يعرف أحدهم الآخر جيدا، وأن يتعلموا مهمة كل فرد آخر فعليا، وعندما يعملون تحت قيادة مستتيرة، فإنه يمكنهم أن يتوصلوا فورا إلى التماسك وخلق الانتماء والعمل معا"¹ وذلك بإثارة جو من الحماس لدى الجماعات وتشجيع المنافسة بين العمال وتنمية روح المشاركة والتعاون وبالتالي التكاتف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث يتم تبادل الأفكار والإقتراحات والأراء وبالتالي تنمية مهارات الجماعة من خلال نقل المهارات بين الزملاء وأعضاء العمل مما يزيد من فرص تدريبهم وتعليمهم مهارات تساعد على أداء مهامهم على أكمل وجه، فطغيان روح الجماعة يؤدي إلى توحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد وبالتالي زيادة الأداء العمال والمؤسسة .

على غرار صرح بعض الشرائح العمالية انهم يفضلون العمل مع فريق يساعد في حل مشاكل، وذلك من خلال مد يد المساعدة والتعاون بين العمال في سبيل إيجاد الحلول والمسالك للتخلص من هذه المشاكل التي تتخبط فيها هؤلاء الفئة من العمال فيعمل أعضاء الفريق كجسد واحد مما ينمي حس المسؤولية لديهم، ودعم بعضهم البعض لإنجاح العمل والتغلب على مختلف المشاكل والعقبات، فنجاح الفريق يعني تحقيق النجاح الشخصي لكل فرد منهم.

فالعمل ضمن فريق متفهم للمشاكل الغير يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، مما يجعلهم يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي والعمل ضمن فريق واحد، وهذا ما يؤكد أن العمال أدركوا بمشاكل المؤسسة بعضهم البعض نتيجة لمعايشة هذه المشاكل المتعلقة بالعمل وبالتالي فإن دل هذا الأمر على شيء إنما يدل على ضرورة التعاون

¹توم بيتر، مرجع سابق، ص454 .

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

والأخذ بالرأي بين العمال لإيجاد أنجع الحلول والبدايل اللازمة لمعالجة هذه المشاكل وهذا ما يدل على الدور الفعال الذي تقوم به جماعات العمل في تفعيل أداء المؤسسة، وبهذا تشكل جماعات العمل عامل بناء وتماسك بحيث كلما سادت هذه الجماعات إزداد التعاون وروح المبادرة مما يمكن المؤسسة من رفع أدائها وتفوقها في سوق العمل.

في مقابل صرحت فئة أخرى من العمال أنها تفضل العمل مع فريق من نفس المنطقة الجغرافية فهم أكثر ميلا نحو التعاون والترابط ومساندة بعضهم البعض من خلال الانتساب إلى نفس المنطقة هنا تتجه الثقة نحو الأشخاص الذين من المنطقة خاصة في بداية التوظيف بحكم أن أعضاء التنظيم يأتون من مناطق مختلفة مما يجعل معرفتهم ببعضهم ضعيفة جدا، ومن هنا يميل أغلب العمال للعمل فريق من نفس المنطقة باعتبارهم مصدر للثقة بحكم المعرفة السابقة، و لهذا يتم نقل الثقافة الاجتماعية إلى التنظيم و تصبح نسق ثقافي ليتحكم في العلاقات داخل التنظيم وبالتالي يعملون كوحدة إجتماعية في سبيل القيام بمهامهم وأداء عملهم مما ينمي الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها فهذا التجاور يسمح لهم من التلاقي والتفاعل اليومي أثناء العمل وبعده، مما يتيح لهم فرصة لتكوين علاقات اجتماعية مما يسهل عليهم عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم بحكم قربهم السكني والجغرافي.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

وهذا الأخير من العوامل المهيئة لتكوين جماعات غير الرسمية في العمل من أجل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة وممارسة وظائفهم بكل حرية مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وبالتالي تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد، وبهذا يشعر أعضاء الفريق أن لديهم مصير واحد ومشترك، وهذا ما يساعد على تفهم الأفراد الآخرين في العمل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء مما يساعد على تعزيز الدعم والثقة وبالتالي تحقيق مستويات عالية من رضا لدى أعضاء الفريق .

ومن هنا يعد العمل ضمن فريق وسيلة لتحسين الأداء وتجسيد المفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في تطوير عمليات التفاعل بين العاملين مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتقدير طاقاتهم وبالتالي ينعكس إيجابيا على الأداء المؤسسة وتجسيد قيمة الانتماء لدى أعضاء الفريق.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (37): الجو الذي يوفره فريق العمل وعلاقته بالمنصب

المجموع	الاثنان معا	تفاهم	تعاون	الجو الذي يوفره فريق العمل المنصب
16 %100	9 %56.3	2 %12.5	5 %31.3	مدراء
24 %100	9 %37.5	6 %25	9 %37.5	رؤساء مكاتب
67 %100	31 %46.3	21 %31.3	15 %22.4	إداريين
23 %100	12 %52.2	4 %17.4	7 %30.4	إطارات
130 %100	61 %46.9	33 %25.4	36 %27.7	المجموع

إن 46.9% من المبحوثين يصرحون أن العمل مع فريق يوفر لهم جو من تفاهم والتعاون كدلالة على الإتجاه العام، تدعمها نسبة 56.3% من مدراء، بمقابل نجد نسبة 27.7% من المبحوثين يؤكدون على أن عملهم مع فريق يوفر جو من تعاون، تدعمها نسبة 37.5%

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

رؤساء مكاتب، أما النسبة المتبقية التي تقدر 25.4% فيصرحون أن عملهم في فريق يوفر جو من تفاهم، تدعمها نسبة 31.3% تدعمها نسبة 31.3% إداريين.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين يؤكدون على الجو الذي يوفره فريق العمل يكون من خلال تحقيق عامل التفاهم والتعاون معا من أجل تحقيق احتياجاتهم الضرورية فوجود هذه الصفات المميزة في المؤسسة دليل واضح على وجود الإحترام والتقدير بين زملاء وبحكم الاحتكاك والالتقاء اليومي تشكلت بينهم علاقات وطيدة تتميز بالتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل، و قد لاحظنا ذلك خلال الفترة التي قضيناها بالمؤسسة أي أن هناك بالفعل هذه العلاقة الجيدة بين العمال في مختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال فتح أبواب أغلب المكاتب الإدارية وعدم وضع حواجز تعترض اتصالاتهم وسريان المعلومات وهذا ما يدل على أن الإدارة تنتهج الشكل التعاوني في تفسير أعمالها الإدارية.

وفي هذا المقام يتعاون أعضاء الفريق في إنجاز المهام الموكلة اليهم ويتساند في إنجازها والمشاركة في حل المشاكل والوقوف معا في الأفراح والأحزان، و هذا ما يسمح بتكوين علاقات اجتماعية جد حميمة مما يزيد من تماسك بين أعضاء الجماعة وهذا ما أكدته دوتيش DEUTSH " وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك والانجذاب والود بين أعضائها ومحاولة كل طرف التأثير في الآخر ¹

بينما الفئة أخرى صرحت بأن فريق العمل يوفر لها التعاون لذلك يفضل أعضاء الفريق العمل مع جماعة تساعد في القيام بمهامها على أحسن وجه، ومن أهم المبادئ

¹ الحميد عطية، طريقة العمل في الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة، مصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004،

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

لتحقيق الفعالية الإدارية عند فايول "كلما تلقى العامل مساعدات من طرف زملائه كلما شعر بالارتياح وتولدت لديه الرغبة في الإسهام في مهام إضافية"، وهنا تظهر فكرة التضامن الاجتماعي باعتباره التضامن والتعاون وروح المبادرة الذي يديه العمال من السلوكات التي تحفز على الرضا والدافعية للعمل، فالنمط التعاوني بين العمال لا يكون بصفة مقصودة ومقننة وإنما بصفة عفوية نابعة من المشاعر الإيجابية لأفراد وظروف التنظيمية التي يعيشها في بيئة العمل وكلما سادت روح التعاون زادت دافعية العمل والرضا وتقلصت معدلات الغياب ودوران العمل، كما حث الدين الإسلامي على الألفة والمودة، والتعاون والوحدة بين الناس، ونهى عن التفرقة والتشتت، وهذا ما ورد في الحديث: "مثل المؤمنين في توادهم، وتراحمهم، وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" .

كما يتساند أعضاء الفريق ويتعاونون من خلال تبادل المعلومات بين العمال بين الوحدات التنظيمية مما يساهم بدوره في تبادل الآراء حول مجريات العمل وإدراك النقائص وتبادل المعارف والخبرات والوصول إلى حلول للمشاكل التي تعترض العمل داخل المؤسسة؛ فالعمل الجماعي يقوي العلاقات الحميمة الغير الرسمية مما يحقق الولاء الوظيفي للعمال وهذا ما أشار إليه تشارلز كولي في دراسته حول الجماعات، حيث أكد أن العلاقات الحميمة تؤدي إلى ذوبان الفرد في الكل المشترك مما يجعل ذات الفرد جزءا من حياة وفرص الجماعة والتي أطلق عليها اسم الجماعات الأولية التي تتمتع بخاصية التعاون والروابط القوية وانصهار أفرادها داخل وحدة مشتركة حيث يصبح هدف الجماعة هي المصالح العامة والمشاركة.

على غرار ذلك صرحت فئة أخرى من العمال أنها تفضل العمل مع فريق يوفر لها جو من تفاهم بين أفرادها نتيجة لانتمائه اليه، فهو يساعده بشكل مباشر وغير مباشر في ظل قنوات اتصال رسمية وغير رسمية ويعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض ويتحملون

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

مسؤولية مشتركة لإنجاز الهدف المتفق عليه ويكون ذلك بتنسيق العمل بين العمال، فهم أكثر تلاحم وانسجام من خلال بروز علاقات حميمية بينهم وجو مرح يبعث على الاطمئنان والراحة بهذا يصبحون كتلة اجتماعية متلاحمة يصعب على أي كان أن يهدد مصالحها، وهذا ما نوهت اليه الكثير من الدراسات أن المستويات الدنيا أكثر ميلا لانسجام والالتحام والترابط وأخص بالذكر الدراسات التي تناولت الجماعات الغير الرسمية، حيث يكون أساس هذه المجموعة التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة ومساعدة كل عضو في أداء مهامه في مجال مسؤولياته مع تبادل الخبرات والمهارات مما يجعلهم أكثر التزام وإصرار على تحقيق نتائج أفضل من خلال تبادل وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق مما يجعلهم وحدة منسجمة قادرة على الوصول بالمؤسسة إلى أرقى المستويات من خلال العمل الجماعي .

نستنتج في الأخير أن المؤسسة مجال الدراسة تسودها جو تعاوني وهذه الأخيرة تعتبر قيمة خلقية دعمتها قيم المؤسسة مما يؤدي إلى تماسك أعضاء الجماعة وانسجامهم، وهذا يدفع للعمل الإنساني، حيث تعمل المؤسسة ما بوسعها لتفادي المشكلات، وبالتالي توفير الجو المريح للعامل يسوده الإخاء وتشجيع روح الفريق مما يوحي بوجود ثقافة تعاونية تحت على العمل الجماعي في إطار المؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (38): تأثير جماعية العمل على وعلاقتها بالأقدمية

المجموع	لا	نعم	تأثير جماعية العمل على الأداء الأقدمية
47	9	38	9 - 1
%100	%19.1	%80.9	
61	4	57	19-10
%100	%6.6	%93.4	
22	5	17	30-20
%100	%22.7	%77.3	
130	18	112	المجموع
%100	%13.8	%86.2	

يظهر جليا من خلال الجدول ما نسبته 86.2% من المبحوثين يقولون أن جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة كدلالة على الاتجاه العام، تدعمها نسبة 93.4% عند فئة أقدمية من (10 إلى 19 سنة)، في حين يصرح بقية المبحوثين العكس بنسبة 13.8%، تدعمها فئة أقدمية من (20 إلى 30 سنة) بنسبة قدرها 22.7%.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

وبالتالي يكون تأويلنا السوسيولوجي كالتالي:

إن وجود الفرد في جماعة يكسبه نوع من الشجاعة والإقدام والمغامرة، والإبداع وذلك بتحدي كل الصعاب وتخطيها في سبيل تحقيق احتياجاته وأهدافه، والتي لا تتحقق إلا في وسط جماعي وهذا ما نوه إليه دور كايم "أن الإنسان اجتماعي بطبعه" من خلال الإحتكاك والتفاعل مع الآخرين، فهذا الأخير يفتح له المجال لإثبات قدراته واختبار درجة طموحاته، حيث أدلى أغلب المبحوثين أن العمل الجماعي يحقق أداء جيد لمؤسسة من خلال الشعور العمال بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يقومون به مما يعني أنهم واعون ومدركون تماما لأهمية دورهم الفعال للقيام بمهامهم وزيادة الرغبة في تحسين الجهد والرضا عن العمل والإقبال عليه، وزيادة الاستبصار بالعمل وإدراك العلاقات بين أجزائه، مما يساعد على القيام بمهامهم على أكمل وجه.

وهذا ما يعبر أن العمال على درجة عالية من الوعي لمسؤوليتهم المباشرة عما يقيمون به من نشاط وعن قدرتهم على تحمل تصرفاتهم داخل مكان العمل، ووجود الفرد في جماعة يجمعهم مكان واحد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية مما يشعرهم بالنجاح وتكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية مما يجعل الجو التنظيمي مقبولا ومحبوبا، فيقبلون على العمل بروح عالية مما يزيد من مستوى أدائهم، وهذا ما يوحي تمسك جماعات العمل بعملهم ودرجة ولائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة مرونة أداء المؤسسة.

في المقابل هناك من صرح أن العمل الجماعي لا يزيد من الأداء في المؤسسة وهي نسبة قليلة جدا مما يوحي بعض الشيء بمظاهر الفردانية لدى بعض العمال، وهذا لأن هذه الفئة تفضل العمل الفردي والانخراط في جماعات يعد حسبها مصدر إزعاج وتوتر فدخل في جماعة يؤدي حسبها إلى حدوث صرعات ونزاعات في العمل التي لم يتم التصريح بها فهذه

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

الشريحة من العمال تسعى للحصول على مكاسب وامتيازات، وهذا ما ذهب إليه ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن المكتسبات لأن علاقات العمل تحكمها اعتبارات جهوية وثقافية وعامل القرابة و الانتماء الجغرافي، فهذه العلاقات تلعب دورا في بناء جماعات المصلحة التي تدافع عن مكانتها على حساب الولاء للمؤسسة.

كما لا يفوتني أن أنوه أن لهذه الشريحة من العمال مدة أقدمية كبيرة في المؤسسة وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها على أكمل وجه، فالعمال القدماء يتميزون بأداء استثنائي واعتماد عضوي مع زملائهم فقد اكتسبوا علاقة اجتماعية مهنية وصحية تنظيمية، وبهذا استطاعوا الابتعاد عن النظام الرسمي البيروقراطي المركزي نحو النظام العضوي الغير الرسمي، فهذه الشريحة من العمال تمتلك مؤهلات وخبرة اكتسبتها طول مدة عملها بالمؤسسة فهي لها الدرية تامة بمجريات العمل مما يجعل منها مصدر فخر للمؤسسة.

ما يمكن أن نقول الجماعات العمل تأثير على أداء المؤسسة، وبهدف تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم فالعمال جد واعون بالمسؤولية الملائقة على عاتقهم، حيث يعملون بصفة مستمرة فكل عضو يكمل الآخر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (39): مواقف فريق العمل وعلاقتها بالجنس.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	مواقف فريق العمل الجنس
43 %100	1 %2.3	24 %55.8	18 %41.9	ذكر
87 %100	4 %4.6	52 %59.8	31 %35.6	أنثى
130 %100	5 %3.8	76 %58.5	49 %37.7	المجموع

تمثل 58.5% الإتجاه العام للجدول من المبحوثين الذين صرحوا بأن أحيانا ما تكون مواقف فريق العمل في صالحهم، تدعمها نسبة 59.8% إناث، بالمقابل نجد نسبة 37.7% من المبحوثين يصرحون ب "دائما" ما تكون مواقف العمل في صالحهم، تدعمهم نسبة 41.9% ذكور، أما بقية المبحوثين يصرحون بأن مواقف فريق العمل لا تكون في صالحهم بنسبة 3.8%، تدعمها نسبة 4.6% من جنس الإناث.

وبالتالي يكون التأويل السوسيولوجي كالاتي:

إن العمل الجماعي وليس أمرا مستحدثاً بل ذو أصل قديم ظهر منذ ظهور الإسلام، لذلك فقد أدركت مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها في العصر الحالي أنها لكي تتحول

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

إلى كيان عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد وبالتالي أصبح هناك ضرورة لتكوين فرق العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح جالياً من خلال معطيات الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون على أن مواقف فريق العمل أحياناً ما تكون في صالحهم من خلال وجود فريق عمل متميز وجدي في العمل، حيث يعتمد نجاح المؤسسات على بيئة عمل مناسبة، وفريق عمل متماسك، فالعامل كلما شعر براحة نفسية، تحسّن عمله وتضاعفت خدماته، لاسيما وأنه يقضي أغلب وقته في بيئة عمله، مما يعني أنه في بيئته الثاني وهذا ما يحتم على قائد الفريق أن يشجع العمل الجماعي بنشر بيئة عمل إيجابية يسود فيها التنافس في الأفكار، وليس في الشخصيات وحب الذات، وحثّ الجميع على احترام ما يقوم به الآخر، ومنحهم التقدير اللائق على المستويين الشخصي والجماعي حتى يشعر كل شخص بأنه جزء من هذا الفريق، وهذا الأمر أكدّه ابن خلدون أن الإنسان مدني بطبعه مجبور بحبه الآخرين والتعامل معهم في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعية فالفريق العمل يضمن له قيام بالمهام وبث الروح الإيجابية في نفوس الأعضاء، وذلك من خلال إبعادهم عن الأجواء التشاؤمية والانهازمية، الأمر الذي يكفل حتماً إنجازهم لمهامهم بالجودة المطلوبة.

كما صرحت فئة أخرى من العمال أن مواقف فريق العمل تكون دائماً في صالحهم وهذا ما أشارنا إليه في الجدول رقم (37)، مما يوحي بوجود فريق عمل متماسك ومتعاون على إنجاز المهام والقيام بالأدوار باعتبار العمل بروح الفريق من أهم الأساليب إنجازاً وأكثرها نجاحاً، ففيه تتلاقى الأفكار وتتبادل الخبرات وصولاً إلى أفضل النتائج التي تمكّن الفريق من تحقيق خطته وأهدافه، فتتأقفا العمل الجماعي تعزز العمل بروح الفريق الواحد.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ضف إلى ذلك فإن العمل ضمن الفريق من شأنه أن يقسم الجهد ويوفر الوقت، ويسهل الطريق إلى النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يشعر العامل بالانتماء إلى المكان والفريق الذي يعمل معه والاعتراف بكفاءته وتقديره واحترامه، باعتباره عضو مقبول ومحبوب من قبل الآخرين.

وما يلفت الانتباه أن العمل الجماعي يساعد كل فرد في الفريق على أن يكون موظفاً متمرساً ومنتجاً بشكل أكبر، بل يسمح بالتعاون الفعال وبتمتية عنصر التفكير الإبداعي، مؤكداً أن نجاح العمل يتطلب التعاون والعمل الجماعي والمثابرة والإصرار مما يوحي بوجود ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة.

في مقابل صرحت فئة أخرى من العمال أن مواقف فريق العمل لا تكون في صالحها وهي نسبة ضئيلة جداً، فهي ترى في فريق العمل أنه عقبة في سبيل تحقيق أهدافها مما يجعلها في صراع مع أعضاء الفريق، حيث تحاول خلق المشاكل ولبلة في سبيل القضاء على روح الفريق مما يجعل منها فئة منعزلة على نفسها وهذا ما يؤثر على تماسك فريق العمل وبالتالي تأثير على مستوى أداء خدمات المؤسسة السياحية.

ما يمكننا أن ننوه إليه في الأخير أن المؤسسة مجال البحث تغلب عليها ثقافة العمل السياحي بروح الفريق من خلال تكاتف أعضاء الفريق على القيام بمهامهم على أكمل وجه من خلال مساعدة بعضهم البعض مما يطيل أمد التعاون بينهم والعمل معاً في سبيل تحقيق أهداف الفريق وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة السياحية وهذا دليل واضح على أن فريق العمل متشبع بثقافة سياحية إيجابية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (40): العمل الإدارة على تقريب العمال وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	العمل على تقريب العمال المستوى التعليمي
9	5	4	متوسط
%100	%55.6	%44.4	
29	10	19	ثانوي
%100	%34.5	%65.5	
92	30	62	جامعي
%100	%32.6	%67.4	
130	45	85	المجموع
%100	%34.6	%65.4	

يبرز من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتركز في نسبة 65.4% من المبحوثين يصرحون أن الإدارة تعمل على تقريب العمال من بعضهم البعض، تدعمها نسبة 67.4% ذو مستوى جامعي بالمقابل نجد نسبة 34.6% من المبحوثين يؤكدون العكس تماماً، تدعمها نسبة 55.6% ذو مستوى متوسط.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

من هنا يكون تأويلنا سييسولوجيا كالتالي:

اتضح من خلال هذا الجدول بأن الإدارة تعمل على تقريب العمال من بعضهم البعض من خلال العمل الجماعي، مما يوحي بوجود إدارة بالمشاركة وهذا ما أشرنا اليه سابقا في الجدول (31) من خلال دراسة أوضاع الجماعة وإعطاء فرص للتعليم والتكوين والإحساس بالمسؤولية وذلك بخلق مناخ تنظيمي يتصف بقدر أكبر من الثقة المتبادلة والعلاقات الإجتماعية السوية بين أفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية، فقد عبرت عنه المستويات الجامعية وهذا من أجل توضيح وشرح لهم القواعد و اللوائح وكيفية تطبيقها أو تدريبهم على التكنولوجيا الجديدة خاصة بالنسبة للمناصب الحساسة التي يشغلها معظمهم مما يجعل الإدارة جد حريصة على تقريبهم من بعضهم البعض كوحدة اجتماعية متماسكة من أجل الاستفادة من خبرات وكفاءات بعضهم البعض التي تستفيد منها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهداف التنظيم .

وليس بعيدا عن ذلك عبرت فئات أخرى من العمال أن الإدارة لا تعمل على التقريب بين العمال من خلال العمل الجماعي في المؤسسة وهذا ما عبرت عنه فئات سوسيو-مهنية ذو مستوى متوسط وبالتالي هذه الفئات المهنية الدنيا لا تحظى بالاهتمام الكافي فهي أقل حظا من الفئات العليا وهذا ما يشعر العامل بالاستياء والتذمر، وهذا مرده إلى أن الإدارة تعمل بشكل قيادة دكتاتورية تسلطية في إصدار قواعد واللوائح و تجبر عليها كل العمال في مختلف المستويات التنظيمية بالتطبيق والتنفيذ إضافة إلى خوف الإدارة من العمل الجماعي لكونه يعزز من قوة الجماعات الغير الرسمية من خلال تأثير سلوكيات وتوجهات العمال من جهة ومساهمة في تعرّف العمال على بعضهم البعض مما يخلق لهم قوى موازية تفاوضها في كل شيء سواء

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

من ناحية حقوق العمال أو في العمل في حد ذاته و هذا ما يصعب للمؤسسة في تحقيق أهدافها.

يبدو أن المؤسسة مجال البحث تعمل بأقصى إمكانياتها على تقريب العمال من بعضهم البعض وبالتالي تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية والتضامن من أجل الحفاظ على استقرار العمال ورضاهم وبالتالي الحفاظ على مستويات عالية من الأداء وترسيخ قيم المحبة والتعاون بين أعضاء المؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (41): تصرف العمال أمام المشاكل العمل وعلاقتها بالمنصب

المجموع	جماعات فوضوية	جماعات منظمة	جماعات فردية	تصرف العمال أمام مشاكل العمل المنصب
47	3	27	17	9-1
%100	%6.4	%57.4	%36.2	
61	6	32	23	19 - 10
%100	%9.8	%52.5	%37.7	
22	3	10	9	30 - 20
%100	%13.6	%45.5	%40.9	
130	12	69	49	المجموع
%100	%9.2	%53.1	%37.7	

يتمحور الإتجاه العام للجدول في نسبة 53.1 % من المبحوثين يصرحون أنهم يتصرفون كجماعات منظمة أمام مشاكل التي تواجههم في العمل بنسبة غالبية قدرها 57.4 % الذين تتراوح أقدميتهم ما بين (1-9 سنوات)، بالمقابل نجد نسبة 37.7 % يصرحون أنهم يتصرفون كجماعات فردية بنسبة غالبية قدرها 36.2 % الذين تتراوح أقدميتهم ما بين (10 و 19 سنة)، أما بقية المبحوثين يصرحون أنهم يتصرفون

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

كجماعات فوضوية بنسبة تقدر 9.2%، تدعمها نسبة 13.6% عند فئة أقدمية تتراوح بين (20 و 30 سنة).

يتعامل التنظيم مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديه، و التي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والأحاسيس والرغبات والإحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، ولا يمكن تحقيق ذلك بمعزل عن الآخرين وهذا طبيعة الإنسان أنه اجتماعي كما أنه يحقق كثير من الأشياء من خلال شعور العامل بالمساندة و دعم الجماعة له ذلك بخلق الجو من التعاون و المشاركة في حل مشاكل العمل وتقدم له الطريقة الأفضل في تحسين أدائها، كما أن العمل مع الزملاء العمل يمكن له أن يحافظ على مصالحه الشخصية و حمايته من أي تهديد من الرئيس أو المشرف غير المباشر وضم إلى هذا تحقيق أهدافه داخل التنظيم كما أنه يبحث عن اكتساب مكانه الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها.

فالبيانات الجدول تؤكد أن العمال يتصرفون أمام مشاكل التي تعترضهم في العمل بشكل جماعات منظمة من أجل الحفاظ على مصالحها المهنية والمادية بدرجة الأولى فيما يتعلق بالمناصب التي يتمتعون بها، فأغلبهم شباب وظفوا حديثا ولهم أقدمية بسيطة مما يجعلهم في مجال خوف دائم ومستمر على مراكزهم الوظيفية من تعسف الإداري، فالجماعات العمل تُهيئ العامل الجديد للمعرفة كيفية التصرف في المواقف المختلفة التي تواجهه أثناء عمله وكيفية التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل، فهي تظهر تلقائيا في التنظيمات المختلفة حيث تتيح فرصة للعامل للتعرف على الدور الاجتماعي في المؤسسة، وتخفيف من أعباء العمل على العامل وتخليصه من الشعور بالملل والتعب والرتابة أثناء العمل، وإتاحة الفرص أمامه الإكتساب مكانة وبالتالي التمتع بالاستقلال الفردي.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

بالإضافة إلى المحافظة على نظام الحوافز والأجور قصد الضغط على الإدارة والمساومات أو المفاوضات بشكل جماعي منظم حتى تخضع لمطالبهم، وهذا ما يعتبره دارندوف البحث عن الدور الإيجابي أي السلطة بأي شكل كان وعليه فالجماعة عامل أساسي في اكتساب الدور وأهميته الاجتماعية داخل التنظيم نظرا لأهمية الجماعات العمل غير الرسمية في اتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

أما فئات أخرى من العمال فقد عبرت هي الأخرى عكس ما رأيناه في الأول والتي عبر عنها عمال لهم أقدمية كبيرة وأغلبهم أشرف على سن التقاعد، فهم ينفردون بحل المشاكل اعتمادًا على أنفسهم فغالبا ما يكونون مسؤولين في الإدارة أي ذات شأن مما يكون لهم الحق في التعامل مع هذه الظروف دون اللجوء إلى أي طرف كان فهم يحبذون كما رأيناه في جداول السابقة عدم الدخول في جماعات والاحتكاك بها، أو ربما يرجع في غالب الأحيان إلى شخصية العامل الذي لا يثق في الطرف الآخر والطبيعة الانعزالية للبعض منهم، حيث نجد الذين يطلبون المساعدة من طرف جماعة أخرى غالبا ما تكون عن طريق استفسارات على الطريقة الجيدة و كيفية التعامل معها اذا حدثت مشاكل فيها.

على غرار ذلك فقد صرح عمال آخرين أنهم يتصرفون بشكل فوضوي أمام مشاكل المؤسسة ويكون نتيجة ضغوطات والرقابة لاصيقة من طرف إدارة المؤسسة أو تعرض للضغوطات خارجية فيلجئون في غالب الأحيان إلى الإضرابات خاصة أن أغلبهم تجاوزت مدة أقدميته 20 سنة مما يعني أنه أدري بمشاكل التي تتخبط فيه المؤسسة، فكبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم البعض ذلك لان ثقافتهم تختلف عن ثقافة الشباب وبالتالي وقوع صراع في بعض القيم والمعايير الاجتماعية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

ومن هنا تلجأ المؤسسة إلى الضغط على العمال حتى تعرف مواقف العمال ما يمكن من إظهار النتائج التي تتوقعها الإدارة وهذا ما يعكس واقع المؤسسة الجزائرية أنها ما زالت بعيدة كل البعد عن التنظيم البيروقراطي القائم على الكفاءة والعقلانية في التسيير بل قائم على التسيير الشعبوي أو الفوضوي لجماعات العمل غير رسمية سواء داخل التنظيم أو خارجه. .

ومن هنا نستشف أن المؤسسة مجال الدراسة فيما يخص عنصر مواجهة العمال للمشاكل المؤسسة فهم يتصرفون بصفة جماعات المنظمة، حيث تسعى المؤسسة للحفاظ على هذا النوع من الجماعات لأنها تساعد بشكل تلقائي في الحفاظ على مصالح العمال والمؤسسة معا وبالتالي ارتفاع بمستوى أداء الجماعات وذلك بتشكيل وعي جماعي مما يعني تشبع هذه الجماعات بقيم ثقافية سياحية إيجابية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (42): الجماعات الأكثر تأثيراً على العمل وعلاقتها الأقدمية

الجماعات الأكثر تأثيراً في العمل الأقدمية	نفس التخصص الوظيفي	نفس المستوى التعليمي	قيم ثقافية سوية	المجموع
9-1	18 %38.3	17 %36.2	12 %25.5	47 %100
19-10	31 %50.8	19 %31.1	11 %18.0	61 %100
30-20	10 %45.5	4 %18.2	8 %36.4	22 %100
المجموع	59 %45.4	40 %30.8	31 %23.8	130 %100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا أن الجماعات الأكثر تأثيراً على عملهم لهم نفس التخصص الوظيفي بنسبة تقدر 45.4%، تدعم نسبة 50.8% عند فئة أقدمية بين (10 و 19 سنة)، بالمقابل نجد نسبة 30.8% يصرحون بأن الجماعات الأكثر تأثيراً في عملهم لهم نفس المستوى التعليمي، تدعمها نسبة 36.2% عند فئة أقدمية (من 1 إلى 9 سنوات)، أما بقية المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب 23.8% يصرحون أن جماعات أكثر

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

تأثيراً في عملهم لهم قيم ثقافية سوية، تدعمها نسبة 36.4%، عند فئة أقدمية تتحصر بين (20 و30 سنة).

يبرز جليا من خلال هذه البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن انتماء العامل لجماعة العمل كان غالبا عن طريق التخصص الوظيفي أي التشابه والتماثل المهني وهذا لكونهم يعملون معا كوحدة اجتماعية مترابطة مما يجعلهم على دراية تامة بالمشاكل التي يتخبطون فيها سواء تعلق الأمر بالأجور والمهام أو الأعمال المسندة إليهم، كما أنهم تعايشون نفس المناخ التنظيمي ضف إلى هذا المعاشرة اليومية نتيجة الإحتكاك التي تجعلهم كالأسرة الواحدة يتقاسمون الهموم والمشاكل و بالتالي تخلق بينهم التفاعلات والعلاقات الإجتماعية القوية إلى درجة تتوحد بينهم المعايير و القيم إضافة إلى كل هذا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبهذا تعد الجماعة المرجع الرئيسي في إنجاز الأعمال والمهام لدى الأفراد وهذا ما تطرق اليه ميشال كروزيه في نظريته التي تسمى **بالحلقة المفرغة** نتيجة الدراسات الميدانية التي أجراها في مؤسسات المحاسبة بفرنسا أن الجماعات السوسيو- مهنية تتشكل بعامل التخصص الوظيفي نتيجة الحياة اليومية التي تنتج علاقات اجتماعية متفاعلة بشكل كبير نتيجة المعاناة و الأهداف والمصالح التي تجمع الفئة الواحدة .

في حين عبرت فئة أخرى من العمال أنهم يفضلون الإنتماء للجماعة عمل لها نفس المستوى التعليمي فأغلبهم يفضل العمل مع زملاء درسوا معا في نفس الجامعة، فهم على تفاعل دائم مما يكسبهم ثقة متبادلة وعلاقات وطيدة تساهم هي الأخرى تعديل سلوك هؤلاء جماعة مما يكسبهم قيم واتجاهات سوية وإيجابية نحو العمل السياحي.

أما بقية المبحوثين يصرحون إن اختيار زميل العمل يكون لهم نفس القيم الثقافية وهذا يعبر بوضوح عن أهمية هذا العامل ودوره في تكوين جماعات العمل غير الرسمية ويظهر دوره

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جليا عندما يلتقي العمال ويتفاعلون مع بعضهم البعض مما يساعدهم على ممارسة بعض العادات والتقاليد لكونهم أنهم يحملون نفس القيم والمعايير الإجتماعية، ويعتبر الزميل في العمل السند الأساسي في مواجهة المشاكل اليومية التي تعترضهم في العمل وكذلك يساعده في خلق جو مريح ومناسب للعمل مما يساهم في تحقيق رضاه وزيادة فعالية المؤسسة.

إن المؤسسة مجال البحث يغلب عليها طابع الجماعات الغير الرسمية التي تعتبر المكسب الأولى للجماعات ذات التخصص الوظيفي التي تعد الركيزة الأولى للتعبير العمال عن آرائهم واتجاهاتهم وحتى توحيد القيم والمعايير وهذا ما ينعكس على درجة انتمائهم للمؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (43): الجهة التي يلجا إليها العمال الاستفسار عن عملهم وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع	جماعات العمل	رئيس غير مباشر	رئيس مباشر	الجهة التي يلجا إليها العمال المستوى التعليمي
9	2	1	6	متوسط
%100	%22.2	%11.1	%66.7	
29	–	8	21	ثانوي
%100	%–	%27.6	%72.4	
92	6	22	64	جامعي
%100	%6.5	%23.9	%69.6	
130	8	31	91	المجموع
%100	%6.2	%23.8	%70	

يبدو جليا من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له ينحصر في نسبة 70%، الذين يصرحون أنهم يلجأون لاستفسار عن أعمالهم وفق رئيس مباشر مدعمة بنسبة 72.4% ذو مستوى تعليمي ثانوي، بالمقابل نجد نسبة 23.8% يصرحون أنهم يلجأون لاستفسار عن أعمالهم وفق رئيس غير مباشر، تدعمها نسبة 27.6% ذو مستوى تعليمي ثانوي، أما بقية المبحوثين والذين

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

تقدر نسبتهم بـ 6.2% يصرحون أنهم يلجأون لاستفسار عن أعمالهم وفق الجماعات التي ينتمون إليها، ونسبة غالبية قدرها 22.2% ذو مستوى تعليمي متوسط.

يبدو من الوهلة الأولى عند ملاحظة معطيات الجدول أن الغالبية العظمى تعمل وفق أوامر وتعليمات رئيس مباشر لأنه أدرى بطريقة العمل التي تتناسب مع التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة ونتيجة التعامل والاحتكاك الدائم بالمرؤوسين فهو على دراية تامة بمهارات وقدرات كل عامل، وكيفية التعامل معهم فهو أدرى بالعمل وما يحيط به لأنه يتمتع بالخبرة والمعرفة الكاملة بالعمل، سواء تعلق الأمر بالقواعد وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة، أو اذا حدث أي خطأ فان الرئيس المباشر هو المسؤول عن هذا الخطأ ويتحمل كافة النتائج التي ستوقع عليه.

أما بالنسبة للذين قالوا أنهم يتلقون التعليمات والأوامر من رئيس غير مباشر، يرجع هذا في غالب الأحيان إلى عدم تعاملهم مع جماعات العمل غير الرسمي وبالتالي غياب البعد التنظيمي والتسييري للعمل الجماعي، مما يدل على خوف العمال من موقف الإدارة وتهديداتها التي قد تعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها و التي تمس في غالب الأحيان راتبهم الشهري أو حرمانهم من فرص الترقية أو العلوات أو المكافآت المقدمة من طرف الإدارة و قد تؤدي بهم إلى الفصل من العمل، كما أننا نعلم أن الإدارة تلجأ إلى تطبيق القانون حرفيا ولكن جماعات العمل غير الرسمية تمشي في ظل الثغرات القانونية أو ما يسمى بمنطقة الشك حسب ميشال كروزيه.

في حين صرحت فئة أخرى أنها تتلقى تعليمات العمل من الجماعة التي ينتمون إليها نتيجة العلاقة القائمة بين العامل والجماعة من الثقة والدعم والمساندة التي تقدم اليه من طرفها فهي تكسبه المكانة الاجتماعية كما أشرنا اليه في الجداول السابقة، فالجماعة تسعى بكل

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

مجهوداتها إلى تحقيق طموحات وأهداف سواء عن طريق التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، حيث هناك بعض الضوابط والجزاءات التي تعمل على امتثال أعضاء الجماعة لهذه المعايير فيما يواجهه أعضاء الجماعة من اللوم وسخرية إلى العامل الذي يخرج عن هذه المعايير ومدح وثناء لمن يلتزم بها حيث تنشأ بينهم علاقات صلة وثقة نتيجة تكرار التفاعل والاتصال بين أعضاء الجماعة، ومن هنا نلتزم توفر عامل الثقة والتفاهم والتعاون والتفتح والانسجام والتي تمثل قواعد البناء العمل الجماعي.

وهذا يظهر أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل ومدى تأثيرها على القرارات واستقرار المؤسسة سواء تعلق الأمر بالبعد التنظيمي والإنساني في العمل الجماعي أو بالتوتر والصراع الداخلي مع الإدارة؛ إذا، فالفرد لا يستطيع الخروج عن الجماعة التي ينتمي إليها لأنها هي السند في مواجهة الإدارة والضغط عليها وبالتالي كسب احترام الإدارة داخل التنظيم.

إضافة إلى دور شبكة الاتصال التي تملكها الجماعة التي تستطيع توصيل الأوامر والتعليمات التي تساعد أعضائها من حيث زيادة وتيرة العمل وتحسين أدائه أو من ناحية تعطيل وعرقلة القواعد الرسمية بعدم وصول الأوامر والتوجيهات إلى العاملين بصورة جيدة مما يؤثر على المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ كما أنها تحفز أفرادها في العمل وتطلعهم على أحوال المؤسسة وتعمل على رفع المعنويات لعمالها وتشبع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لإنجاز مهامهم.

نستنتج أن أغلب التعليمات في المؤسسة مجال البحث تكون من طرف الرئيس المباشر باعتباره فاعل مهم في التنظيم لأنه على دراية بطبيعة المهام التي يؤديها العمال، حيث أن هؤلاء يؤدون مهامهم ضمن وسط مهني تنظمي يجعلهم قادرين على تأدية مهامهم بكل ما تتطلبه قواعد تسير العقلاني ضمن المؤسسة السياحية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (44): تأثير جماعات العمل غير الرسمية على القرارات وعلاقتها بالمنصب

المجموع	لا	نعم	تأثير جماعات غير الرسمية على القرارات المنصب
16	10	6	مدراء
%100	%62.5	%37.5	
24	9	15	رؤساء مكاتب
%100	%37.5	%62.5	
67	33	34	إداريين
%100	%49.3	%50.7	
23	9	14	إطارات
%100	%39.1	%60.9	
130	61	69	المجموع
%100	%46.9	%53.1	

يبدو من الوهلة الأولى للملاحظة معطيات الجدول أن اتجاهه العام ينحصر في نسبة

53.1% من المبحوثين يصرحون على أن الجماعات غير الرسمية لها تأثير على قراراتهم،

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

بنسبة غالبية قدرها 62.5% عند فئة رؤساء مكاتب، بالمقابل فان بقية المبحوثين صرحوا عكس ذلك بنسبة تقدر 46.9%، ونسبة غالبية قدرها 62.5% من فئة مدراء.

مما لا ريب فيه أن مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة على جانب كبير من الأهمية، نظرا لما تلعبه هذه العملية في تنمية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتنفيذها على أحسن وجه، كما أن مشاركة جماعات العمل يدعم ويوطد الثقة ودافعية للعمل مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

تؤكد المعطيات الإحصائية للجدول أن جماعات العمل غير الرسمية تأثر على القرارات الصادرة من طرف الإدارة وهذا نتيجة الدور الذي تؤديه الجماعات غير الرسمية في الحفاظ على المكاسب المادية والمعنوية لأعضائها المنتمين اليها بحكم العلاقات الاجتماعية المتينة والتماسكة التي تربط أعضائها وباعتبارها المتنفس الذي يستطيع فيه العامل التعبير بكل حرية دون مراقب عليه مما يساعده على التخفيف من الضغوطات التي تواجهه يوميا أثناء عمله، فالعمل ضمن جماعات يؤدي لا محال إلى إنتاج فضاءات مهنية خاص بالعمال حيث أشار سان سوليو في هذا المقام "بفضل العمل معا يقوم الأفراد في المؤسسة ببناء قوانين خاصة بهم بالإضافة إلى قيم وممارسات مشتركة متفق عليها من أجل تسيير علاقاتهم التضامنية والمساعدة المتبادلة والتكاملات التقنية وعلاقات الخضوع والسلطة والتكوين والمعلومات.... من أجل تحديد جماعة معينة التي يعتمد عليها في الواقع اليومي للتنظيمات"¹، ومن هذا المقام فالجماعات غير الرسمية تعد بمثابة جماعات مرجعية يرجع اليها العمال في تقييم سلوكهم فهي تمارس تأثيراً قويا على سلوك واتجاهات العمال وهذا ما ذهب اليه "فروم وميلر أن العمل نشاط

¹ Sain Saulieu, Renard, **Sociologie de L'organisation et de L'entreprise**, Paris presses de la FNSP 3EMED .P 164.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جمعي وان الجماعات الغير الرسمية تمارس داخل العمل ضبطا اجتماعيا على عادات العامل واتجاهاته.¹، حيث أن مشاركة الأفراد تجعلهم أكثر التزاما و تحفيزا و أشد حسا بروح المسؤولية في تنفيذ القرارات المتخذة جماعيا، هذا بالإضافة إلى أن عملية إشراك الجماعات في القرارات من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فرص إحساسهم بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة عنهم، وإمكانية تصرفهم بسرعة خلال الطوارئ؛ حيث أن الاشتراك في دراسة المشاكل تجعل الأعضاء أكثر فهما وتقهما لمسببات القرار وأهدافه، والشعور بالانتماء.

بالإضافة لكون الإدارة لم تشارك العمال في وضع هذه القوانين والإجراءات ولم تهتم بمقترحاتهم حول هذه القوانين، لذا نجد جماعات العمل غير الرسمية غير متعاونة مع هذه القرارات ولا تطبقها بالشكل الذي تريده الإدارة وعرقلة وتعطيل العمل وخلق صرعات وتوترات وعدم استقرار في المؤسسة، إضافة إلى تفعيل مشكلات العمل وتضخيمها لعمال مما ينتج عنه صراع داخل المؤسسة لأن كل القرارات لا تخدم مصالح جماعات العمل غير الرسمية فتؤدي بها إلى عدم رضاها و انخفاض روح المعنوية على هذه القرارات على الرغم من أن هذه القرارات صادرة من الإدارة المركزية العليا التي لا تعترف بالمعارضة بل تعترف بالتطبيق والتنفيذ مما تلجا جماعات العمل غير الرسمية بالرد عليها بأساليب مختلفة مثل الغياب والتسيب والتذمر.

أما بالنسبة للفئة من العمال الذين صرحوا أن الجماعات الغير الرسمية لا تأثر على قرارات المؤسسة خاصة فئة المدراء يدل على مركزية اتخاذ القرار في المؤسسة فهؤلاء العمال وأغلبهم مدراء يحاولون السيطرة على منطقة شك حسب ميشال كروزيه فهم يفضلون أن تطبق

¹ طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص. 218.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

قراراتهم دون مناقشة، حيث يشعر العمال أنهم يعاملون كألات ولا تحترم آرائهم ورغباتهم في العمل فالمركزية الشديدة في صنع القرارات وانعدام تفويض السلطة ينتج عنهما انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وبالتالي إغفال الكفاءات الإدارية التي يعول عليها في رفع مستوى أداء المؤسسة

يمكن أن نقول في الأخير أن الجماعات الغير الرسمية تلعب دورا وتأثيرا كبير على القرارات باعتبارها جماعات مرجعية يلجأ إليها العمال في تقييم سلوكهم واتجاهاتهم، مما يدل على أنها المنتفس الوحيد للأغلب الشرائح العمالية للتعبير عن آرائهم بكل حرية وبالتالي فهي تساعد العمال على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

جدول رقم (45): الجماعات الأكثر تأثيراً في قرارك وعلاقته بالمستوى التعليمي.

الجماعات الأكثر تأثيراً في قرارك المستوى التعليمي	التشابه في المهنة	ثقافة واحدة	المستوى التعليمي	المجموع
متوسط	5	2	2	9
	%55.6	%22.2	%22.2	%100
ثانوي	18	9	2	29
	%62.1	%31.0	%6.9	%100
جامعي	41	32	19	92
	%44.6	%34.8	%20.7	%100
المجموع	64	43	23	130
	%49.2	%33.1	%17.7	%100

49.2% من المبحوثين يصرحون أن الجماعات الأكثر تأثيراً في قرارهم

جماعات تتشابه مهنتهم كدلالة على الإتجاه العام، تدعمها نسبة 62.1% ذو مستوى ثانوي،

بمقابل نجد نسبة 33.1% من المبحوثين يؤكدون على أن الجماعات الأكثر تأثيراً في قرارهم

جماعات لها ثقافة واحدة، تدعمها نسبة 34.8% ذو مستوى تعليمي جامعي، أما النسبة المتبقية

التي تقدر 17.7% فيصرحون أن الجماعات الأكثر تأثيراً في قرارهم جماعات لها نفس

المستوى التعليمي، تدعمها نسبة 22.2% ذو مستوى متوسط .

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

يعيش الإنسان وبحكم طبعه الاجتماعي في جماعات باعتبار المجتمع العمالي صورة من المجتمع الإنساني فإن الفرد يكون في جماعات للعمل سواء رسمية بحكم عملها أو غير رسمية من خلال مشاركة الأفراد لنفس الأفكار والأهداف والقيم والاتجاهات ومن المتوقع أن تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على العضو الفرد أكثر قوة من خلال تحقيق التماسك الجماعي وذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط، وإنما على نوع الجماعة من خلال علاقات التبعية المتبادلة بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة مما يشكل لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم الاجتماعية من خلال زيادة التفاعل الاجتماعي وعلاقات التعاون ووحدة الهدف وتشابه القيم والاتجاهات .

تدل نتائج الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المبحوثين يصرحون أن الجماعات الأكثر تأثيرا في قرارهم جماعات عمالية تتشابه مهنتهم، وهذا لكونها ترتبط بمصالحهم وتتوحد أهدافها وهذا ما أشارنا إليه سابقا في الجدول رقم(42)، فالطبيعة العمل داخل المؤسسة مجال البحث تتطلب العديد من الاختصاصات ويقوم التعاون بين العمال على أساس كلا منهما عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الآخر وهذا النوع من التفاعل والتعاون يفرضه التخصص من جهة وتقسيم العمل من جهة أخرى مما يؤدي على التقرب والتجاوب بين العمال وتكوين علاقات الإجتماعية وهذا ما أكدته هومانز في تحليلاته" أنه كلما زاد تكرار تفاعل شخصين أو أكثر زاد احتمال التشابه في الأنشطة هؤلاء الأشخاص والعكس صحيح"¹.

فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تتطلب التعاون والإتصال الدائم وهذا ما

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص. 233.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

يساعد العمال على الاندماج والعمل ضمن جماعة من خلال الممارسات والاحتكاك اليومي مما يؤكد على الروابط الإجتماعية المتينة فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به، ويعتبر بناء جماعات غير رسمية بمثابة بناء ميسر الأهداف المؤسسة أكثر من معوق لها.

فالجماعات الغير الرسمية هدفها التأثير على الإدارة وقراراتها لكونها أكبر قاعدة في المؤسسة فلها القدرة على تعطيل القرارات وخلق الإستقرار أو التوتر داخل المؤسسة مما يؤثر على استقرار وولاء العاملين للمؤسسة معا.

كما صرحت فئة أخرى من العمال أن الجماعات أكثر تأثير في قراراتهم جماعات لها ثقافة سوية ، فالفرد لا يوصف كالفرد في تنظيم فقط بل باعتباره عضو في الجماعة لها قيمها ومعاييرها الخاصة، ولهذا للجماعات تأثير قوي على مواقفه واتجاهاته، الفاعل لا يكون سعيدا إلا بانتمائه إلى جماعة، فالشخص الذي يشاركنا نفس الآراء يمدنا بنوع من التأييد الإجتماعي لمعتقداتنا لذلك يجب العمل على إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المؤسسة و تساهم في توحيد آرائهم و تصوراتهم و تصرفاتهم و تزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم من خلال إيجاد سياسة للتشاور و إسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة و سياستها و استراتيجيتها و تحسين العلاقات بين العمال و المشرفين و المسيرين بالأخص أن ثقافة المجتمع الجزائري خليط من القيم المتناقضة ولذلك وجب تركيز على تقوية جانب القيم الإيجابية و التي وجدت في بيئات ثقافية واجتماعية و اقتصادية تختلف بشكل جذري في بعض الأحيان عن ثقافة المجتمع الجزائري، لذلك وجب العمل على جعل هذه القيم متكيفة و متوائمة مع بيئتنا ضمن العمل في المؤسسة السياحية، التي يكون لها اثر على تنمية القيم الثقافية لدى الجماعات وبالتالي تحقيق تنمية سياحية .

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

في مقابل صرحت فئة أخرى أن أكثر الجماعات في قرارات لها نفس المستوى التعليمي وهذا ما صرحت به فئة من العمال لهم مستوى تعليمي متوسط، وبالتالي فهم يفضلون زملاء من نفس مستواهم من خلال التعاون والمساندة على إنجاز مختلف المهام التي يقومون بها فتنشأ بينهم علاقات إجتماعية متينة مما يجعلها متماسكة ومترابطة، حيث تعتبر هذه الجماعات ورقة ضغط ضد وتعسفات الإدارة في القرارات اتجاء عمالها كحرمانهم من التحفيز والتكوين والترقية والعطل. وغيرها وهذا ما يؤدي في حدوث قلق واضطراب وعدم الإستقرار في العمل وهذا نتيجة تناقضات الموجودة داخل المؤسسة كعدم العدالة والمساواة وظهور المحسوبية والمحاباة بين العمال مما يشعر العامل بالتضمر في مكان عمله ويفقده الرغبة في الاستمرار.

نستنتج في الأخير أن الجماعات الأكثر تأثير في قرارات العمال جماعات تتشابه مههم مما يؤكد على الجانب التعاوني بين العمال وهذا الأمر فرضته طبيعة العمل والتخصص الوظيفي وبالتالي تقسيم العمل بهدف القيام بكل المهام وتطبيق مختلف التعليمات من أجل الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتقديم الخدمات السياحية الراقية.

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

استنتاج الفرضية الثالثة:

تمخض عن هذه الفرضية النتائج التالية:

- الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون على المؤسسة يسودها نطاق الإشراف الديمقراطي من خلال وجود تعاون بين المشرف والعمال مما يوحى بالعلاقات إنسانية الجيدة والروابط المتينة وبالتالي وجود علاقات الألفة والمحبة التي تربط العمال ببعضهم البعض في مختلف المستويات المهنية مما يزيد من تمسكهم وولائهم للمؤسسة.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يدل على وجود إدارة لامركزية تعطي أهمية الاقتراحات وآراء العمال مما يزيد من حماس العمال ورغبتهم في العمل، فاتخاذ الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار سوف يؤدي لا محال إلى تقوية أواصر التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وهو الوصول إلى مستويات راقية في القطاع السياحي.
- أغلبية الساحقة من العمال يشاركون في تقديم الاقتراحات حول سير العمل مما يدل على أنهم جد مهتمين في المؤسسة وهذا يدل على تعلقهم وتمسكهم بالمؤسسة مما يساهم في تحسين صورة خدمات المؤسسة خاصة في مجال السياحة.
- المؤسسة مجال البحث يسودها ثقافة العمل الجماعي وهو ما يعرف اليوم بمناجمنت المشاركة فتشكل جماعات العمل عامل بناء وتماسك بحيث كلما سادت هذه الجماعات إزداد التعاون وروح المبادرة والعمل الجماعي مما يمكن المؤسسة من رفع أدائها ومستوى خدماتها في المؤسسة السياحية.
- الغالبية الساحقة من العمال يفضلون العمل مع فريق عمل يشعرون بالرضا في العمل وهذا شيء مميز للمؤسسة من خلال توفير إرادة حقيقية تؤمن بقيمة العمل الجماعي وترسخه لقيمة من القيم الثقافية للمؤسسة لأنه بمثابة تحفيز معنوي، مما يعطي شعور

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

لكل فرد في التنظيم على أنه عضو فاعل في المنظمة، فالرضا العمال يؤدي لا محال إلى زيادة أداء وخدمات المؤسسة وتحسين صورتها على المستوى الداخلي والخارجي خاصة في مجال السياحة.

- يغلب على المؤسسة السياحية أسلوب العمل ضمن فريق والذي يعد وسيلة لتحسين الأداء وتجسيد المفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في تطوير عمليات التفاعل بين العاملين مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم وبالتالي ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسة وتجسيد قيمة الانتماء لدى أعضاء المؤسسة مجال الدراسة تسودها جو تعاوني وهذه الأخيرة تعتبر قيمة خلقية دعمتها قيم المؤسسة مما يؤدي إلى تماسك أعضاء الجماعة وانسجامهم، مما يوحي بوجود ثقافة تعاونية تحث على العمل الجماعي في إطار المؤسسة السياحية.

- المؤسسة مجال البحث تغلب عليها ثقافة العمل السياحي بروح الفريق من خلال تكاتف أعضاء الفريق على القيام بمهامهم على أكمل وجه من خلال مساعدة بعضهم البعض مما يطيل أمد التعاون بينهم والعمل معا في سبيل تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة معا.
- سيادة أسلوب التضامن بين الإدارة والعمال، حيث تنتهج المؤسسة أنجع الاستراتيجيات وتعمل بأقصى إمكانياتها على تقريب العمال من بعضهم البعض وبالتالي تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية والتضامن من أجل الحفاظ على استقرار العمال ورضاهم وبالتالي الحفاظ على مستويات عالية من الأداء وترسيخ قيم المحبة والتعاون بين أفرادها.

- المؤسسة مجال الدراسة فيما يخص عنصر مواجهة العمال للمشاكل المؤسسة فهم يتصرفون بصفة جماعات المنظمة، حيث تسعى المؤسسة للحفاظ على هذا النوع من الجماعات لأنها تساعد بشكل تلقائي في الحفاظ على مصالح العمال والمؤسسة معا

الفصل السادس : تحليل المعطيات الميدانية

وبالتالي ارتفاع بمستوى أداء الجماعات وذلك بتشكيل وعي جماعي مما يعني تشبع هذه الجماعات بقيم ثقافية سياحية إيجابية.

- أغلب التعليمات في المؤسسة مجال البحث تكون من طرف الرئيس المباشر باعتباره فاعل مهم في تنظيم، مما يجعل العمال يؤدون مهامهم ضمن وسط مهني تنظمي يجعلهم قادرين على تأدية مهامهم بكل ما تتطلبه قواعد تسير العقلاني.
- أن الجماعات الأكثر تأثير في قرارات العمال جماعات تتشابه منهم مما يؤكد على الجانب التعاوني بين العمال وهذا الأمر فرضته طبيعة العمل والتخصص الوظيفي وبالتالي تقسيم العمل بهدف القيام بكل المهام وتطبيق مختلف التعليمات من أجل الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتقديم الخدمات السياحية الراقية.
- إن الجماعات غير الرسمية تلعب دورا وتأثيرا كبير على القرارات باعتبارها جماعات مرجعية يلجأ إليها العمال في تقييم سلوكهم واتجاهاتهم مما يدل على أنها المتمفّس الوحيد لأغلب الشرائح العمالية للتعبير عن آرائهم بكل حرية.
- إن المؤسسة مجال البحث يغلب عليها طابع الجماعات غير الرسمية التي تعتبر المكسب الأول للجماعات ذات التخصص الوظيفي التي تعد الركيزة الأولى للتعبير العمال عن آرائهم واتجاهاتهم وهذا ما ينعكس على درجة انتمائهم للمؤسسة السياحية.
- من هنا يمكن أن نقول الجماعات الغير الرسمية ساهمت بشكل أو بآخر في تنمية قيم ثقافية سياحية إيجابية من خلال إكساب العمال قيم جديدة اكتسبها العمال نتيجة الاحتكاك اليومي مع الزملاء بحكم العمل الجماعي مما انعكس إيجاباً على قيمهم السياحية وزيادة وعيهم السياحي، مما يدفعنا إلى التصريح بأن الجماعات غير الرسمية ساهمت في تنمية الثقافة السياحية لدى عمال المؤسسة السياحية وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثالث.

الإستنتاج العام:

يعتمد بقاء المؤسسة واستمرارها على كفاءة وجدارة موردها البشري باعتباره ثروة حقيقية جد هامة كفيلة بتحقيق الاستقرار للمؤسسة السياحية وذلك من خلال حسن التدبير والتسيير القائم على المورد البشري الفعال، فمصير المؤسسة يتوقف بما يقدمه فاعليها ومدى الثقافة التي يكتسبونها ويحوزون عليها نتيجة التفاعلات اليومية بين العاملين، مع العلم أن المؤسسة بمثابة حلقة وصل مع أعضاء التنظيم فهما في علاقة تبادلية أي علاقة تأثير وتأثر مصدرها الثروة البشرية ومواردها المختلفة والمتعددة التي لها دور فعال في تفعيل قيم وتنميط سلوكات الفاعلين من خلال إقامة شبكات علائقية والمشاركة في اتخاذ القرار وفعالية الاتصال والتعاون بين الجماعات وغيرها، مما يجعل الإدارة أكثر ديمقراطية في التسيير العقلاني للمؤسسة، ومن هذا المنطلق ومن خلال البيانات التي تم عرضها في هذه الدراسة تم الوصول إلى النتائج الموضوعية، وكنا فحوى دراستنا يدور حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية في المؤسسة الجزائرية، من خلال التركيز على العناصر التالية: سياسة التكوين السياحي، الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الجماعات الغير الرسمية، حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

بداية بالنسبة إلى سياسة التكوين تبين لنا أغلبية المبحوثين يصرحون على حرص المؤسسة السياحية واهتمامها بالعملية التكوينية وإنمائها بالأخص التكوين الداخلي خاصة فئة الكوادر البشرية باعتبارها خزان للكفاءات والخبرات العلمية مما يمكن المؤسسة الاستفادة منها في تحسين أدائها وبالتالي خلق مناخ تنظيمي واجتماعي مرن يساعد على أداء العمل بالصورة المطلوبة، كما أن المؤسسة عمدت إلى انتهاج سياسة تكوينية خارجية فهي جد مهمة وحساسة

للمختلف الفئات المهنية باعتبار التكوين عنصر فعال في تنمية مهارات العاملين، حيث لكل فئة مهنية دورها وأهميتها في نجاح وتطور المؤسسة السياحية في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف الشرائح المهنية لمهامها على أكمل وجه، كما اهتمت المؤسسة السياحية بتكوين بعض الفئات المهنية دون غيرها لأن مهامها تتطلب ذلك ونتيجة لأهميتها ودورها الحساس في المؤسسة، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت لكن في إطار حرصها على تكوين بعض الفئات يخلق هذا صراع وتوتر وقلق لدى الفئات الأخرى مما يؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي خلق جو مثبط للمهارات وكفاءات الفئات الأخرى .

أما فيما يتعلق بفرض المؤسسة مجال البحث للمستوى معين من التكوين يوحى على مدى حرصها على اختيار عمال أكفاء قادرين على أداء مهامهم وتحمل مسؤوليتهم، والذي يعتبر مكسبا هاما يساهم في تقوية ارتباطهم بها وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مما يساهم بشكل تلقائي في فعالية أدائهم، كما نلمح من خلال لإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على العمال المتعلمين في المدارس السياحية واهتمام المسبق من طرف المؤسسة، وذلك باعتبار هذه الفئة من العمال جد هامة وضرورة ملحة للضمان وجود إطارات أفضل لإدارة وتسيير النشاطات السياحية والاستفادة من مؤهلات العلمية والخبرات في مجال العمل السياحي مما يدل على أن المؤسسة مجال البحث

تبدى مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها المؤسسات الرائدة في هذا المجال .

أما فيما يخص العمال الذين صرحوا أنهم استفادوا من التكوين خلال فترة عملهم مما ينوه أن المؤسسة (السياحية) على دراية تامة بأهمية التكوين من أجل تحسين قدرات و مهارات العمال وتوطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه مع ظروف العمل المتغيرة، وهذا ما يجعل من التكوين وسيلة و ضرورة لمواجهة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة الداخلية، حيث أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم وترسيخ قيم سياحية سوية تساعد بلا شك في تنمية ثقافة سياحية فعالة كما تؤكد نتائج البحث على نجاح المؤسسة مجال البحث إلى حد بعيد في وضع سياسة تكوينية من خلال حرصها على تقديم تكوين لعمالها لكن حسب احتياجاتها من أجل صقل مهارات العمال وكفاءتهم بهدف مواكبة التكنولوجية الحديثة و رقي بأداء المؤسسة لمواكبة ركب تطور المؤسسات المنافسة في المجال السياحي، ضف إلى ذلك إبراز الدور الذي تلعبه عملية التكوين في تنمية قيم السياحية من خلال دورات تكوينية التي تكسب العمال قيم إيجابية وزيادة الوعي السياحي وبالتالي تنمية ثقافة السياحية لدى عمال المؤسسة السياحية.

وهذا ما يدفعنا في الأخير إلى استنتاج أن المؤسسة سياحية نجحت إلى حد بعيد في سياسة تكوينية فعالة ساهمت بلا شك في صقل مهارات وكفاءات العمال وتنمية قدراتهم وتغيير في سلوكياتهم وتوجهاتهم وقيمهم مما يساهم في بلورة قيم سياحية إيجابية تعمل تحسين صورة المؤسسة السياحية على المستوى المحلي والأجنبي.

أما فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي فقد توصلنا إلى أن عملية الاتصال تعد عملية جوهرية التي تحرك جميع عمليات التنظيم، فالواقع يتعذر إتمام أي جزء من

العملية الإدارية قبل توفير نظام قوي من الاتصالات، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها التي تساعد على تحقيق أهداف العمال والمؤسسة معاً، كما أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على الاتصال الصاعد الذي يعتمد على نقل أفكار العمال وأرائهم إلى الإدارة العليا مما يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا ما يكشف لنا مدى انفتاح قنوات الإتصال أمام القاعدة اتجاه الإدارة المركزية وهذا بدوره يضمن السير الحسن للعمل وزيادة دافعية العمال لأداء الجيد والحفاظ على صورة الإيجابية للمؤسسة السياحية .

بالإضافة إلى هذا وجدنا صرامة إدارة المؤسسة في تطبيق مختلف التعليمات والقرارات التي تصدرها باعتبارها السلطة العليا وما على العمال سوى اتباع هذه القرارات والتعليمات من أجل الحفاظ على مصالحهم ومصالح المؤسسة، كما أن المؤسسة السياحية على درية تامة بالعمل وأحوال العمال مما يوحي بعلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا بدوره يؤكد على ضرورة ودور الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة لأن مختلف عمليات الإدارة تقتضي وجود شبكة اتصالية دائمة تربط بين مختلف أعضاء التنظيم، من خلال التكامل بين الاتصال الرسمي والغير الرسمي مما يساهم بدوره في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وزيادة التماسك الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة .

أما فيما يخص مؤشر صعوبة الاتصال نجد أن أغلب المبحوثين يجدون سهولة اتصال برئيس وهذا ما يعزز ثقة العمال ويزيد من رضاهم بالتالي تشبع بقيم سياحية سوية، فضلا عن ذلك الأكثرية من المبحوثين يصرحون أن المؤسسة تسودها قيمة التعاون مما يعني أن أعضاء التنظيم متشبعين بقيم سامية وهذا ما يؤدي إلى تماسك

أعضاء التنظيم، كذلك توصلنا إلى المؤسسة مجال الدراسة جد حريصة على إيصال المعلومات إلى كافة جهات التنظيم بهدف تحسين القرارات وزيادة الفعالية الاتصالية وتحقيق رضا العمال وهذا ما أكدته الأغلبية الساحقة من المبحوثين .

كما أن الإدارة نوعت في مختلف وسائل الاتصال مما يعطي فرصة إبلاغ جميع العمال بمختلف القرارات الجديدة الخاصة بالمؤسسة، كما أكد أغلب المبحوثين أن المؤسسة نوعت بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية وهذه نقطة جدا هامة في صالح العامل والمؤسسة مما يمكن العمال من تبادل المعلومات والأراء والتشاور حول أمور العمل، ضف إلى ذلك أغلب العمال داخل إدارة المؤسسة السياحية يتلقون الأوامر والتعليمات بطريقة كتابية مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الاتصالات الكتابية بهدف إيصال المعلومات بطريقة الصحيحة إلى المتلقي، كما أن للاتصال التنظيمي دور فعال في اتخاذ القرارات السليمة، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية إن لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام الاتصالات الجيدة، نهيك عن ذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعزز من الاتصالات التنظيمية باعتبار الاتصال من وسائل الهامة والضرورية للضمان بقاء العمال واستمرارهم مما يزيد من شعورهم بالانتماء التنظيمي، وهذا دليل واضح على التزام العمال بعملهم واستقرارهم ورضاهم في العمل، ومن هنا يمكن أن نقول سياسة الاتصال التنظيمي في المؤسسة السياحية جد مناسبة وفعالة للمختلف المبحوثين .

أما فيما يتعلق بأثر الجماعات الغير الرسمية في تنمية ثقافة سياحية في المؤسسة مجال البحث، توصلنا إلى أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون على المؤسسة يسودها نطاق الإشراف الديمقراطي من خلال وجود

تعاون بين المشرف والعمال مما يوحي بالعلاقات الإنسانية الجيدة والروابط المتينة ضف إلى ذلك مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يدل على وجود إدارة للمركزية تعطي أهمية الاقتراحات وآراء العمال مما يزيد من حماس العمال ورغبتهم في العمل أغلبية الساحقة من العمال يشاركون في تقديم الاقتراحات حول سير العمل، كما أن المؤسسة مجال البحث يسودها ثقافة العمل الجماعي وهو ما يعرف اليوم بمناجمنت المشاركة فتشكل جماعات العمل عامل بناء وتماسك بحيث كلما سادت هذه الجماعات إزداد التعاون وروح المبادرة والعمل الجماعي، فضلا عن ذلك الغالبية الساحقة من العمال يفضلون العمل مع فريق عمل يشعرون بالرضا في العمل وهذا شيء مميز للمؤسسة من خلال توفير إرادة حقيقية تؤمن بقيمة العمل الجماعي وترسخه لقيمة من القيم الثقافية للمؤسسة .

كما يغلب على المؤسسة السياحية أسلوب العمل ضمن فريق والذي يعد وسيلة لتحسين الأداء وتجسيد المفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في تطوير عمليات التفاعل بين العاملين، بالإضافة إلى هذا المؤسسة مجال الدراسة تسودها جو تعاوني، حيث تعمل المؤسسة على توفير الجو المريح للعامل يسوده الإخاء وتشجيع روح الفريق مما يوحي بوجود ثقافة تعاونية تحت على العمل الجماعي في إطار المؤسسة السياحية، كما تؤكد الغالبية العظمى من المبحوثين أن المؤسسة مجال البحث تغلب عليها ثقافة العمل السياحي بروح الفريق من خلال تكاتف أعضاء الفريق على القيام بمهامهم على أكمل وجه فضلا عن هذا

سيادة أسلوب التضامن بين الإدارة والعمال، حيث تنتهج المؤسسة أنجع الاستراتيجيات وتعمل بأقصى إمكانياتها على تقريب العمال من بعضهم البعض وبالتالي تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية والتضامن من أجل الحفاظ على استقرار العمال ورضاهم، وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين.

وأخيرا فقد توصلنا إلى أن المؤسسة مجال الدراسة فيما يخص عنصر مواجهة العمال للمشاكل المؤسسة فهم يتصرفون بصفة جماعات المنظمة، حيث تسعى المؤسسة للحفاظ على هذا النوع من الجماعات لأنها تساعد بشكل تلقائي في الحفاظ على مصالح العمال والمؤسسة معا، كما أن أغلب التعليمات في المؤسسة مجال البحث تكون من طرف الرئيس المباشر باعتباره فاعل مهم في تنظيم لأنه على دراية بطبيعة المهام التي يؤديها العمال، إضافة إلى أن الجماعات الأكثر تأثير في قرارات العمال جماعات تتشابه مهنتهم مما يؤكد على الجانب التعاوني بين العمال، فضلا عن ذلك تؤكد الأغلبية الساحقة من المبحوثين أن الجماعات الغير الرسمية تلعب دورا وتأثيرا كبير على القرارات باعتبارها جماعات مرجعية يلجأ إليها العمال في تقييم سلوكهم واتجاهاتهم، كما أن المؤسسة مجال البحث يغلب عليها طابع الجماعات الغير الرسمية التي تعتبر المكسب الأولى للجماعات ذات التخصص الوظيفي التي تعد الركيزة الأولى للتعبير العمال عن آرائهم واتجاهاتهم وهذا ما ينعكس على درجة انتمائهم للمؤسسة السياحية.

يمكن أن نقول من خلال ما تم عرضه أن الموارد البشرية ثروة حقيقية يجب حسن استغلالها والاستثمار فيها، فالمورد البشري يقتضي تسييره وإدارته توفر شروط العمل المريحة والمناسبة والاعتماد على أسلوب التسيير العقلاني

الكفيل بتحقيق الاستقرار للمؤسسة السياحية بالأخص أن المؤسسة تعد بمثابة نافذة للمجتمع، بالإضافة إلى معاملة العمال بطريقة جيدة في ضوء ما يرغب به الفرد مما يجعل قيم التفاهم والتآزر والعمل ضمن فريق شيء يمكن الحصول عليه إذا أحسنت الإدارة معاملة عمالها، والعمل على تنمية روح العمل الجماعي مما يسهل بصورة تلقائية في إنجاز المهام والتغلب على المشاكل التي يتعرضون لها نتيجة العمل بالإضافة إلى تبادل الأفكار والخبرات والأدوار والقيام بمهام بعضهم البعض عند غياب أحدهم مما يساعد على تقسيم العمل والمهام، مما يؤدي لا محال إلى إتقان العمال لعملهم نتيجة الشعور بالمسؤولية اتجاهه.

كما أن المورد البشرية بحاجة ماسة إلى دوافع تشجعه على العمل كالتكوين و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات باعتباره عضو فاعل في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه مما يرفع من الروح المعنوية لدى العمال فيزيد التزامهم ووفائهم للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على أداء العمال والمؤسسة، وهذا ما يؤكد سعي المؤسسة للتربسيخ قيم سياحية بناءة

وهذه الأخيرة مهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، مع العلم أن قيم العمل الموجودة لدى العمال متفاوتة بدرجات مختلفة فتفعيل هذه القيم وتحفيزها يتوقف بشكل كبير على مدى قدرة على التحكم واستغلال مختلف القواعد والظروف التنظيمية المناسبة وفقا لما يخدم المؤسسة والعمال سواء تعلق الأمر بقيم التعاون، العمل الجماعي وقيم التزام والولاء للمؤسسة فالقيم التي يحملها العامل الجزائري تؤثر على رضاه مما يعزز من انتمائه وولائه فالعامل يعطي على قدر ما يأخذ فعلى المؤسسة معاملته بالمثل أي تعطي قدر ما تأخذ وهذا يستوجب أخذ المبادرة للتشجيع هذه القيم وتفعيلها من خلال عملية التكوين والاتصال مع مراعاة أكثر القيم إيجابية التي تخدم مصلحة المؤسسة

وأهدافها بما في ذلك الدورات التحسيسية سواء تعلق الأمر بالعمال أو بالمؤسسة والعمل على إنماء العلاقات الإنسانية بين هؤلاء العمال وتوفير مناخ جيد وفعال يساعد على إرساء هذه القيم والتمسك بها من طرف العمال، مما يشجع على العمل و الأداء فدور المؤسسة لا يقتصر على هذا فقط بل أكثر من ذلك من خلال الاهتمام بتنمية ثقافة الاتصال باعتباره عنصر حيوي في سير العمل وتنظيمه والتعاون والمبادرة في الوسط المهني كلها قيم تساهم في السير الحسن للعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات حتى إن كانت بنسبة ضئيلة لا ينفي من أهمية العامل في المؤسسة باعتباره عنصر حيوي في العملية التسييرية وطاقة محركة للمؤسسة باعتبار أن كل منهما بحاجة إلى آخر، كما أن العلاقات الغير الرسمية أثر كبير على تحفيز قيم مشجعة على العمل مما يؤكد إن التنظيم الغير الرسمي ظاهرة ناتجة عن سلوك الفرد وتفاعله مع الآخرين، إذاً لقيم التشاور وإشراك العمال في إبداء الرأي في قضايا العمل المختلفة من شأنه أن يولد اتجاهات إيجابية اتجاه العمل واتخاذ عملية الاتصال عملية محورية لكل العلاقات الرسمية والغير الرسمية يكون له أثر إيجابي في خلق بيئة تنظيمية سليمة مشجعة على العمل في المجال السياحي .

إن مساعي إدارة الموارد البشرية تبني ثقافة سياحية من خلال العمل على تفعيلها وترسيخها وتغيير تمثلات العمال اتجاه العمل بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة ويكون هذا بكسر الحائل القائم على تبني قيم بناءة مبنية على الروح المنافسة والإبداع والتعاون والعلاقات الودية الحميمة والتي يكون لها انعكاس على صورة المؤسسة وتميزها مما يكسبها ميزة تنافسية مع المؤسسات والدول الرائدة في هذا المجال.

الخاتمة:

يعيش الفرد العامل في بيئة متغيرة باستمرار مما يفرض على المؤسسة السياحية تقصي أنجع آليات والاستراتيجيات للمواجهة هذه التحديات وذلك من أجل الوصول إلى الشهرة والنجاح، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تلعب دورا هاما وحاسما في قيام المؤسسة السياحية وبقائها وديمومتها، بل باعتبارها عنصرا هام في تكوين ثروة ومحددا أساسيا في موقع المؤسسة ومكانتها ضمن ديناميكية البيئة السياحية، فالمورد البشري يمثل أهم عوامل المؤثرة على أداء المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها التي تتميز بالتغيير والتعقد والتعقيد.

إذاً، هذه الموارد والكوادر البشرية هي القادرة على البناء والهدم فكلما أحسنت المؤسسة استثمار مواردها البشرية أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة أعلى، مما يطلق العنان للمؤسسة السياحية للتميز والدخول في عالم الإبداع والتجديد والمنافسة في الإطار السياحي من خلال تمسك المؤسسة السياحية بالقيم الثقافية السياحية والتحلي بأخلاق العمل السياحي والتشبع بالثقافة السياحية من أجل جذب السياح المحليين والأجانب.

ونظرا لكون الثقافة السياحية في ديمومة مستمرة ومتواصلة من خلال انتقالها من جيل إلى آخر عن طريق الاتصال والاحتكاك بوسائل الاتصال مما يكسب السائح ثقافات جديدة، حيث يكون العنصر البشري هو العامل الفاعل لهذه العملية، وبالتالي فهو ضروري لأي عملية إنماء مهما كان نوعها، وخاصة في مجال الخدمات كون هذه الأخيرة تعتمد بصفة مباشرة على العنصر البشري، سواء تعلق الأمر بتكوين الأفراد في قطاع السياحة، من خلال إعدادهم حول كيفية الإستقبال والاهتمام بالضيوف الأجانب وتقديم الخدمات وتوفير كل وسائل الراحة للسياح، وبذلك تنمية السلوك الثقافي، وتشجيع العمال على التعرف على مختلف الثقافات السياحية من أثار وتقاليد، ومعالِم سياحية وغيرها .

وبهذا تعد الثقافة السياحية عامل مهم يؤثر على اتجاهات الفاعلين وسلوكهم، مما يجعل المؤسسة تعطي اهتماما بالغا ببيئة عمل وثقافة الفاعل لاعتقاده راسخ بأن الإنسان هو ثروة حقيقية للمؤسسة، فالثقافة هي التي تحدد سلوكه وأساليبه تفكيره وتصرفاته في

مواقف مختلفة، وهذا ما يمكن المؤسسة من تدعيم وتحقيق ميزة تنافسية وفق متطلبات الفاعلين فيها.

إذاً، ركيزة إدارة الموارد البشرية وجوهرها العنصر البشري بكل ما يحمله من قيم، فهو قيمة إنتاجية، واقتصادية، وثقافية، حيث تتطور وتتجدد هذه القيم من خلال دور إدارة الموارد البشرية التي تحتل مكانة هامة بين الأقسام الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الخدماتية وتحسين أساليب العمل وتهذيبها في مجال العمل السياحي.

و انطلاقاً من هذه الأهمية فقد تناولنا في بحثنا هذا دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية لدى العاملين في المؤسسة السياحية، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة للوصول إلى تحقيق الوثبة التنافسية، فبدون وجود نظام ثقافي فعال يتحلى به العنصر البشري الذي يعد النواة الأساسية في المؤسسة، فإن الإدارة و المؤسسات تكون عاجزة عن بلوغ أهدافها المعلنة التي وجدت من أجلها، و انطلاقاً من هذه الأهمية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية تصبوا من خلاله إلى إيجاد آليات ومكانزمات لتفعيل الإطار الثقافي المؤسسة وتزويدها القيم متينة تتماشى مع نظام العمل في المؤسسة السياحية .

ومن خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية، حيث أثبتت النتائج المحصل عليها أن المؤسسة تسعى وبشكل كبير إلى تكوين إطار ثقافي يعكس صورة المؤسسة السياحية على المستوى الداخلي والخارجي في تعاملات الفاعلين فيما بينهم من جهة وبين المتعاملين من جهة أخرى، وذلك من خلال اعتمادها على سياسة التكوين السياحي ونظام الاتصال التنظيمي لاسيما سياسة العمل الجماعي الذي ينعكس نظام المؤسسة في تشجيع عمالها على الأداء الجيد ضمن فريق عمل متماسك.

ولذا أضحى العنصر البشري يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة والمانجمنت، الجدير بالدراسة أن بمعرفة ثقافة هذا العنصر وكيفية تفعيلها وترسخها لدى العمال حتى يصبحوا

مقتنعين بها مما يسهل امتثالهم لها خاصة بالمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية على الخصوص، كنسق يعمل في إطار النسق العام، يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها، وإنتاج سبل يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير، و طرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات وأنماط تفكير ورغبات و حاجات الأفراد للإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى ، مما يقودنا للقول أن حرص المؤسسة والإدارة على ترسيخ قيم ثقافية وأفكار وصور واضحة التي تتسرب بصورة تلقائي الأجيال القادمة باعتبار هذه الثقافة موجه وضابط للسلوك الفاعلين مما يوصل المؤسسة إلى تحقيق التميز وتحسين صورتها خاصة مع الترصّدات الداخلية والخارجية مما يعطيها ميزة تنافسية.

ومن هنا تعمل الثقافة السياحية على إحلال قيم وتقاليّد جديدة تتماشى مع البيئة المحيطة بالفرد والتي تهدف إلى التغيير ورفع مستوى المعيشة ذلك سارعت الجزائر إلى بناء قطاع سياحي جذاب للسياح، و إدماج المنتج السياحي في السوق السياحية العالمية، ولعرض الثقافة السياحية بشكل متطور ومتجدد لابد من الترويج وبناء صورة ذهنية للسياح ، وشرح السياسات والخدمات السياحية وإعلامهم بكيفية الاستفادة منها وهي التي تدور حول نشر الوعي السياحي في المجتمع على مستوى الفرد والمؤسسات الغير رسمية لمسايرة النهضة السياحية في الدولة في علاقاتها بالتنمية الشاملة، وتحدد التربية السياحية الأنماط السلوكية التي يجب أن يتبعها السكان المحليون في تفاعلهم مع السائح، وذلك من خلال الترحيب بالسائح وحسن معاملته، مما يترك انطباعا حسنا لدى السائح الأجنبي، وهذا ما يعتبر من أهم عناصر الجذب والإغراء السياحي؛ ولهذا تتطلب الثقافة السياحية من المجتمعات المضيفّة التعامل مع ضيوفها بصدق وأدب وترحاب وذلك لإعطاء انطباع حسن ولائق عن بلدانها، حيث أصبح سائح اليوم كثير التطلب فلم يعد فقط يهتم بانتقاله إلى الأماكن للاستجمام والمتعة بل أصبح يتطلع إلى اكتشاف الأماكن التي يزورها لا من ناحية المقومات الطبيعية فحسب وإنما من ناحية التعرف

على عادات وتقاليد وتاريخ هذه الشعوب، فهو لا يزور أماكن جامدة وساكنة بل يزور أماكن لها تاريخ عريق ولها عادات وتقاليد وطقوس، فإذا أُريدَ للجزائر النهوض بهذا القطاع يستوجب الأمر تكوين مواطن مُثقف سياحيًا وإن كانت المحاولة تبدو صعبة لكنها تصبح سهلة مُستقبلاً، حيث سيتم التعود على السياح وعلى استقبالهم، فالمواطن الجزائري بطبعه يتحلى بمكارم الأخلاق والقيم وحُسن الضيافة والاستقبال وهذا لا غبار عليه، لكن في هذا الصدد لا يكفي تكوين تقنيين أو أعوان استقبال في الفنادق وغيرها بل لابدّ من غرس ثقافة السياحة حتى لدى الطفل الصغير لأنّه مواطن الغد وجيل المستقبل وهذا بإدخال مادة السياحة ضمن البرامج المدرسية، وكذا الاهتمام بمؤسسات نشر الوعي بداية من الأسرة ، المجتمع المدني وغيرها، إضافة إلى التركيز على إستراتيجية إعلامية مُوجهة وتنقيف المواطن وتحسيسه بمدى أهمية السياحة في تطوير البلد وما يمكن أن يستفيد هو كمواطن بسيط منها بتشجيع سكان المناطق السياحية للمشاركة في تنظيمات محلية لخدمة السياحة كتكوين ما يُسمى بجماعة الإرشاد أو الوعي السياحي.

أدّاء، من أجل تحقيق التنمية المستدامة لابد من نشر الوعي الثقافي السياحي من خلال تنمية وتطوير نظام اجتماعي متكامل حيث يشارك كل شرائح المجتمع في برامج التنمية ويتحقق ذلك من خلال إدراج الثقافة السياحية في برامج الدراسية والحملات التطوعية والتوعوية التي تحت الأفراد على التعايش مع السياح الأجانب والمحافظة على البيئة واستغلال الموارد الطبيعية استغلالاً عقلانياً ومحاربة كل مظاهر العنف والجريمة السياحية، وبهذا فقط نستطيع خلق ثقافة سياحية مُستدامة وجعل هذه القيم الثقافية صورة حية ناطقة تُعبر عن أصالة ونمو حضاري للمواطن الجزائري من خلال احترام الثقافة السياحية.

فاهتمت الباحثة بتحديد بعض المستجدات النظرية في ميدان القيم المدرجة في موضوع البحث، وحاولت معرفة إذا ما كان دور إدارة البشرية في تفعيل وتنمية القيم الثقافية بحيث يصبح العاملان على وعي تام بهذه القيم والأبعاد ومعرفة مدى وضعها ضمن حيز التنفيذ، أي

أن هذه الإدارة تساعد في تجسيد هذا التراكم المعرفي القيمي، فكانت النتائج في معظمها إيجابية فتحققت الفروض بنسب عالية، وكان الموارد البشرية على وعي بأهمية هذه القيم والأبعاد حيث يتم تنفيذها ميدانيا في شكل قوانين وسلوكات يومية واضحة؛ أما المستويات الأخرى خاصة الإدارية فهي لم تطبق التعليمات النظرية المخطط لها لظروف مالية تشكو منها المؤسسة؛ أين يبقى المورد البشري المتخصص المحرك الرئيسي لكل هذه العمليات النظرية "الفكرية"، والميدانية "التنفيذية"، على حسب الاستراتيجيات المسطرة، في الأخير ترى الباحثة أن هذه المؤسسة الجزائرية (وزارة السياحة والصناعات التقليدية) من النماذج الحية الناجحة التي تستحق الإقتداء بها والتعلم من تجربتها التي أظهرت نتائج مرضية؛ رغم الصعوبات والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي يتخبط فيها هذا القطاع الاستراتيجي الهام.

لذلك يجب رفع التحدي والعزيمة وتوفير الإرادة لتحقيق التطلعات المستقبلية للسياحة الجزائرية، وهذا باعتبار الثقافة السياحية من أهم الرهانات التي يجب أن يُرفع فيها التحدي للنهوض بالسياحة وجعل الجزائر من الدول الأكثر جذبًا للسياحة الداخلية والخارجية، الذي يمكن أن يُشكل انطلاقة جادة وواعية للسياحة الثقافية، خاصة إذا علمنا أن الثقافة هي أحد أهم المحفزات الأولية في اختيار الوجهات السياحية، إذ تعد الثقافة السياحية هي الأساس الذي تبنى عليه أسس السياحة السليمة، فمهما كانت الدولة تتمتع بالمقومات الطبيعية والمادية والحضارية فإنها لن تتمكن من بناء اقتصاد سياحي رائد دون وجود عنصر بشري مدرك لأهمية السياحة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. القران الكريم
2. الكتب بالعربية.
1. إبراهيم وفاء زكي، دور السياحة في التنمية الاجتماعية دراسة تقييمية للقرى السياحية، مصر، 2006 .
2. ابن نبي مالك، مشكلة الثقافة، دمشق، دار الفكر، 2006.
3. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي. ط.1، عمان، دار أسامة، 2009.
4. أبو شنب جمال، العلاقات الإنسانية - دراسة في مهارات الإتصال والتعامل، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
5. أبو عيشة فيصل محمد، الدعاية والإعلام، ط.1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
6. أحمد خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
7. إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية، دار المعارف، 1981 .
8. أنجريس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة :بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة، 2004.
9. أوشي وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة - نظرية z : ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية.
10. بخوش أحمد، الاتصال والعولمة، الجزائر، دار الفجر، 2008.
11. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، مكتبة بيروت، 1984.
12. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط.1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
13. برغي محمد جمال، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة.

14. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، 2001.
15. البسيوني رضا إسماعيل، التخطيط الإداري، ط.1، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2009.
16. بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي: تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، الجزائر، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2009.
17. بلوط حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، القاهرة، دار النهضة العربية، 2002.
18. بن يمينه سعيد، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
19. بوحوش عمار، والذنيبات محمد محمود، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
20. بوخمم عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، فيفري 2001 .
21. توفيق ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، الأردن، دار زهران، 2008.
22. توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العمومية، 1986.
23. توم بيتر، ثورة في عالم الإدارة " كيف تتغلب إداريا على الفوضى"، تر: محمد الحديدي، الجزء 1، القاهرة، الدار الدولية، 1995.
24. تيمور زكي داليا محمد، الوعي السياحي والتنمية السياحية مفاهيم وقضايا، الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، 2008.
25. جليبي علي عبد الرازق، دراسات في علم اجتماع الصناعة، ط.2، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1983.

26. جليبي علي عبد الرزاق، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
27. جليبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
28. الجيلاني حسان، التنظيم والجماعات، ط. 1، الجزائر، دار الفجر، 2008.
29. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ن وظائف المنظمة)، ط. 1، عمان دار حامد، 2006.
30. حسن الحسن، السياحة صناعة وعلاقات عامة، ط. 1، بيروت، الدار اللبنانية للنشر والعلاقات العامة، 1978.
31. حسن الحسن، السياحة في لبنان ماضيًا وحاضرًا ومستقبلًا، ط. 1، بيروت، الدار اللبنانية للنشر والعلاقات العامة، 1973.
32. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط. 2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
33. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1974.
34. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط. 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
35. حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة، ط. 1، لبنان، منشورات الجبلي الحقوقية، 2007.
36. حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، ط. 1، الأردن، دار حامد، 2008.
37. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
38. حمزة العلوان وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط. 1، عمان، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، 2014.

39. حميد صباح علي، وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط.1، دار حامد، عمان 2007.
40. الحميد عطية، طريقة العمل في الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة، مصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
41. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الزاهران للنشر والتوزيع، 2002.
42. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991.
43. خالد مقابلة، التسويق الفندقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
44. خليل العمر معن، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط. 1، دار الشروق، 1998.
45. درة عبد الباري و آخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2000.
46. درويش عبد الكريم وتكلا ليلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، 1976.
47. دعبس محمد يسري إبراهيم، التربية السياحية والتنمية الشاملة (رؤية في أنثروبولوجيا السياحة)، الإسكندرية، دار الكتب والوثائق القومية، 1993.
48. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2006.
49. رواشدة أكرام عاطف، السياحة البيئية الأسس والمرتكزات، الأردن، دار الأرزطية، 2009.
50. زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر، كلية التجارة جامعة القاهرة.
51. زهران هناء حامد، الثقافة السياحية وبرامج تنميتها" ، ط.1، القاهرة، عالم الكتاب، 2004.
52. زويلف مهدي حسن واللوزي، سليمان أحمد، التنمية الإدارية في الدول النامية، ط.1، الأردن، دار مجدلاوي، 1993.

53. زويلف مهدي، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط.1، عمان، دار مجدلاوي، بدون سنة نشر.
54. سراب إلياس، الرفاعي حسن وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط.1. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002 .
55. سعادة يوسف جعفر، التربية السياحية، ط. 1، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2000.
56. سلطان محمد سعيد أنور، إدارة موارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
57. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2003.
58. سليمان، محمد المطاوي، مبادئ علم إدارة العمل، ط.7، الإسكندرية، جامعة عين الشمس، 1987.
59. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية (دراسة التنظيم)، ط.2، القاهرة، دار المعارف، 1977،
60. سيد لطيف هدى، السياحة النظرية والتطبيق، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994،
61. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
62. الصادق العلال، العلاقات الثقافية الدولية: دراسة سياسية، قانونية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
63. صالح غادة، اقتصاديات السياحة، ط.1، الإسكندرية، دار الوفاء، 2008 .
64. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007،
65. الصريفي محمد، هندرة الموارد البشرية، ط.1، مؤسسة حورس الدولية، 2006.

66. صلاح الدين وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
67. صياح انطوان، التربية والثقافة أي إشكالية، كلية التربية الجامعة اللبنانية، 1997.
68. الصيرفي محمد، إدارة العمل الجماعي، ط.1، الإسكندرية، مؤسسة الحورس الدولية، 2007.
69. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2008.
70. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1989.
71. عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، 2000.
72. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، كلية التجارة، 2007.
73. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
74. عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
75. عبد الرحمان عبد الله محمد، النظرية في علم الاجتماع (النظرية المعاصرة)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
76. عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، ط.1، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000.
77. عبد المنعم البكري فؤاد، التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات، ط.1، القاهرة، عالم الكتب، 2007.
78. عبد الوهاب محمد علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، جامعة عين شمس، 1975.

79. عبد الوهاب محمد علي، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2003.
80. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض لله السواط، السلوك التنظيمي، ط.4، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003
81. عثمان حسن، عثمان محمد، أصول علم الإدارة العامة، ط.1، بيروت، منشورات الجلبي الحقوقية.
82. عثمان حسن، عثمان محمد، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الجزائر، منشورات شهاب، 1998.
83. عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.
84. عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، ط.1، الجزائر، دار المحمدية العامة.
85. عدون ناصر دادي، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية-دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004.
86. عرفة أحمد وشلبي سمية، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ط.3، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
87. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994.
88. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
89. عطية عبد الحميد، دينامية الجماعات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
90. عفيفي محمد الهادي، التربية والتغير الثقافي، القاهرة، المكتبة الأنجلو مصرية، 1964.
91. عقيلي عمر وصف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
92. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط.1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
93. العلاق بشير، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار اليازوري، 2009.

94. عليان حبري مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط. 1، عمان، دار صفاء، 2007.
95. عليش محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الغريب للطباعة، 1981.
96. عمر محمد، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2001.
97. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط. 3، الأردن، دار وائل، 2005.
98. غياث بوفلجة. الثقافة والتسيير، ط. 1، دار الغرب للطباعة والنشر، جامعة وهران، 1992.
99. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط. 2، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
100. فارس سليمان خليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق.
101. فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1978.
102. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
103. القريوتي أحمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط. 5، الأردن، دار وائل، 2009.
104. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط. 1، لبنان، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
105. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
106. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط. 1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
107. كواش خالد، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للسياحة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
108. كوش دوني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قسم المقدار، منشورات اتحاد الكتاب العربي، سوريا 2002.

109. لطيف هدى سيد، **السياحة النظرية والتطبيق**، ط.1، القاهرة، لشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
110. لوكيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، ج.2، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
111. ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط.5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
112. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط.1، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
113. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003.
114. محسن عبد الباسط محمد، **علم اجتماع الصناعي**، دارغريب.
115. محمد أبو سمرة، **الاتصال، الإداري والإعلامي**، ط.1، عمان، دار أسامة، 2009.
116. محمد الحناوي، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.
117. محمد الهادي محمد، **أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية**، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1996.
118. محمد علي محمد، **مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع**، الإسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
119. محمد عيساوي عبد الرحمان، **علم النفس الإنتاج**، مصر، دار المعرفة الجامعية.
120. مراد عبد الفتاح، **موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات**، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر.
121. مرسي جمال محمد، **الإدريسي ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، مصر، دار الجامعية، 2000.
122. مرعي محمد، **أسس إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار الرضاء للنشر والتوزيع، 1999.
123. مصباح عامر، **علم الاجتماع الرواد والنظريات**، ط.1، الجزائر، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

124. مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، 2000.
125. مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياسي، دراسة مقارنة، ط.1، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2003.
126. مصطفى محمد محمود، خدمة الجماعة (العمليات والممارسة)، مكتبة عين الشمس، 1994.
127. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات الحديثة دراسات وممارسات)، مصر، المكتبة العصرية، 2007.
128. مقابلة أحمد محمود، صناعة السياحة، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية، 2007.
129. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، ط.1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.
130. منصور، أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.
131. نصر الله علي محمد، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب.
132. نعيم الظاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، ط.2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
133. هاشم زكي محمد، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
134. الهمالي عبد الله، عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، بنغازي، جامعة قاريونس، 1994.
135. الهيتمي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط.1، الأردن، دار حامد، 2000.
3. المجالات علمية:

136. بوخمخ عبد الفتاح، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2001 .
137. حرايرية عتيقة بوساق زوبنة ، المعوقات السوسيو-ثقافية للعمل السياحي بالجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 2017/11/16، جامعة البليدة، 2017.
138. حسيني إبراهيم عبد العظيم الجسد والطبقة ورأس مال الثقافي، قراءة في سوسيولوجيا بيار بورديو، مركز دراسات الوحدة العربية العدد 15، بيروت، صيف 2011 .
139. عبد الحميد خزار، التربية وتنمية الوعي السياحي، مجلة الإحياء، العدد 13، جامعة باتنة.
140. عداد رشيدة وآخرون، الإستثمار في رأس مال البشري في القطاع السياحي كمدخل للتنمية السياحية المستدامة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 10، نوفمبر 2017.
141. عطاس حامد، أساليب نشر الثقافة السياحية، صحيفة عكاظ، جدة.
142. فراح رشيد ويوسف يودلة، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمت القطاع السياحي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012.
143. منتهى أحمد محمد النعيمي، التعليم السياحي في العراق "دراسة لعينة من طلبة قسم السياحة وإدارة الفنادق في كلية الإدارة والاقتصاد كنموذج للتعليم السياحي الجامعي" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008.
144. مولاي زهرة، عوائق الاستثمار السياحي في الجزائر (غياب الثقافة السياحية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 2017/11/16، جامعة البليدة، 2017.
4. الملتقيات العلمية:
145. الخضير عبد الله بن إبراهيم بن صالح، "رسالة الإسلام" السياحة في الإسلام"، الملتقى الفقهي، بحوث ودراسات، 16 جوان، 2008.

146. رحيم حسين، زكري ميلود، استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، المؤتمر العلمي الدولي حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22، 25 نيسان 2013.
147. رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
148. الرفاعي هالة عبد الرحمان، التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، مصر، 1988.
149. سداوي موسى، أهمية مقومات السياحة الجزائرية في التنمية الاقتصادية للدولة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، 09 - 10 مارس 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية / علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
150. الشيبان سمير، محاولة اقتراح نموذج قياسي لأثر المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في الطلب، الملتقى الدولي الثالث للسياحة حول: اقتصاديات السياحة المحلية- السياحي في الجزائر للفترة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارب وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/12/4 الأبعاد والآفاق، الجزائر، 2013
151. فراج عثمان، الثقافة والتسيير (الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية)، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
152. مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية تسيير المعارف وخدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى دولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
153. منصوري رقية وأنفال خيرة، النهوض بالسياحة المحلية في ظل المخطط التوجيهي الملتقى الدولي الثالث للسياحة حول: اقتصاديات السياحة المحلية الأبعاد والآفاق 3-

- 4 ديسمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
154. يسرى دعبس، الجذب السياحي، سلسلة الدراسات السياحية والمتحفية رقم 10 ، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، القاهرة، 2001.
5. الرسائل الجامعية:
155. ابراهيم كرمية، العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائر دراسة حالة وزارة السياحة، رسالة ماجستير، تخصص مؤسسات، اقتصاديات وتكنولوجيا الاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
156. أبو فرحانة رأفت، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1995.
157. بغدادى بلال، متطلبات وتطوير وتنمية القطاع السياحي في الجزائر"حالة المؤسسة الحموية بحمام ريغة ولاية عين الدفلى، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد الخدمات، 2013.
158. بلغال نصيرة، تسيير الموارد البشرية وعملية الإشراف، رسالة ماجستير معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.
159. بن اعمر عواج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة دكتوراه في أنثروبولوجيا، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
160. بن يمينة سعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008.
161. رايس مراد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

162. رشيد خلفان، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995.
163. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المطاحن الكبرى بالظهرة بمستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، الجزائر، 2011.
164. عبد العليم الرفاعي هالة عبد الرحمن، التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة في المجتمع المحلي، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا السياحة، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 1993.
165. عبد القادر عوينان، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، 2016.
166. عمراني زينب، الاتصال الثقافي من خلال السياحة وأثره على العاملين في المؤسسة السياحية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.
167. قادري ميادة ومنصوري نور الهدى، دور التلفزيون في نشر الثقافة السياحية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإعلام والاتصال، 2016.
168. مختار نداء محمد، دورة إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
169. مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2005.
170. يحيايوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، أطروحة مقدمة للنيل دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر 2016-2017.
6. المواقع الإلكترونية:

1. أبو العسل حسين ، مستوى الوعي السياحي لطلبة المدارس لإقليم الشمال / الاردن، 2005 الاطلاع عليه في 12-05-2018، متوفر على الموقع التالي
<http://kenanaonline.com/users/SahamAlkefarat/posts/63391-2>
2. ددان عبد الغني و تلي سعيد ،الثقافة السياحية للمجتمع و دورها في تنمية السياحة الصحراوية، اطلع عليه 26/02/2018. <<fseccg/fac/dz.biskra-univ>> .
3. العروسي محمد علي، "أهمية السياحة في اليمن ودورها في القضاء على الفقر"،تم الاطلاع عليها بتاريخ 25-02-2018 الساعة 21:23
<https://www.facebook.com/QsmAlatharKlytAladabJamtSna/posts/681090528597535>.
4. الشاكري عبد الصاحب، الثقافة السياحية ضمن المناهج الدراسية تم الاطلاع عليه في تاريخ "3-04-2018. www.Islamictourism.com .
5. خشيبان علي، ترسيخ الثقافة السياحية في المجتمع _ الصعوبات والتطلعات - اطلع عليه 11/10/2018 <<<http://www.aleqt.com/2007/07/2/>>> .
6. Sitewe de l'encyclopédie libre Wikipédia (http://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain).
7. Bilan du développement du secteur touristique .Ministère du tourisme ,1962 .
- 8 . http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html.
9. http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html
10. http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html.
11. http://www.aleqt.com/2007/07/29/article_102503.html.

7. الكتب باللغة الأجنبية:

1. Alain Chamak, Celine fromage, **le capital humain commont le développer et l'emluer**, luaison Édition. 2006.

2. André Petit –Purant Belanger-Jean Lois Bergeron. **G.R.H une approche globale intégrée**-3eme Édition impression.paris.1984.
Available at: www.emeraldinsight.com.
3. Balfet Michel, **Marketing des services touristiques et hôteliers**, spécificités, méthodes et techniques, éd ellipses marketing, 2001.
4. Bessyer Des Hort (CH), **Stratégique des ressources humaines - Vue Une Gestion Ed D'organisation**, Paris,1988.
5. Bourdieu Pierre et Derbal Alain ; **l'amour de l'art**, édition de minuit, Paris, 1967.
6. David Begg. Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch, **Macro-économie** .Ed. Dunod. Paris. 2002.
7. Kuznets. In : Gay Maurau, **Démographie économique**. Ed. Breal. Paris. 2002.
8. Laure Juanchich, **Culture tourisme terittiore les apports du tourisme culturel au développement local master SECI**, institut d'etudes politique : université Lyon2 ,2007.
9. Lion C. Mégissons, **personnel and human Resources Administration**, home Wood. Illinois: Richard D, LAWIN, 1977.
10. Madline, Gravitz. **Méthodes des sciences sociales**, 3 eme éd. Paris : Dalloz, 1976.
11. Renaud Sain Saulieu, **Sociologie de L'organisation et de L'entreprise**, Paris presses de la FNSP 3EMED .P 164.
12. William Petty. In Charles. Jones, **Théorie de la croissance endogène**. Traduction : Fabrice Mazerolle. Ed. De Boeck Université s.a . Paris. 2000.
13. Zehrer, Anita & Siller, Hubert, **Destination Goods as Travel Motives-the Case of the Tirol**", **Tourism Review**, Vol. 62, Issu. 2007.

الملاحق

فهرس الجدوال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
199	المجهودات المبذولة من طرف جميع قطاعات في سبيل نشر ثقافة سياحية	1
215	كيفية اختيار أفراد عينة البحث حسب الفئات السوسيو - مهنية	2
216	توزيع المبحوثين حسب الجنس	3
217	توزيع المبحوثين حسب السن	4
218	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	5
219	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	6
220	توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي	7
221	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	8
225	علاقة التكوين الداخلي بالمستوى التعليمي	9
228	علاقة التكوين الخارجي بالجنس	10
232	تنظيم دورات تكوينية للبعض الفئات وعلاقتها بالمنصب	11
234	فرض المؤسسة للمستوى معين من تكوين سياحي وعلاقتها بالمستوى التعليمي	12
238	اهتمام المؤسسة بالعمال المتعلمين في المدارس السياحية وعلاقتها بالمستوى التعليمي	13
240	وجود مخطط للتكوين في المؤسسة السياحية وعلاقتها بالجنس	14
242	استفادة العمال من دورات تكوينية خلال فترة العمل وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	15
245	حاجة العمال إلى تكوين إضافي وعلاقتها بالمستوى التعليمي	16
248	التكوين السياحي وانعكاسه على القيم لسياحية لدى العمال وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	17
254	الاتصال التنظيمي مع الزملاء وعلاقته بالجنس	18

257	الاتصال الأكثر استخداما وعلاقته بالمنصب	19
261	طبيعة الاتصال النازل وعلاقته بالمنصب	20
264	طبيعة الرسائل الصاعدة وعلاقتها بالمنصب	21
267	الحالات العمل بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالمنصب	22
270	صعوبة اتصال وعلاقتها بالأقدمية	23
273	اتصال بين الزملاء يشجع على التعاون وعلاقته بالجنس	24
275	توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وعلاقتها بالمنصب.	25
278	كيفية إبلاغ بالتعليمات والقرارات الجديدة وعلاقتها بالمستوى التعليمي	26
280	انسب طريقة لاتصال وعلاقتها بالمنصب الوظيفي	27
283	طريقة تلقي الأوامر والتعليمات وعلاقتها بالمستوى التعليمي	28
286	مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة وعلاقتها بالجنس.	29
289	شعور بالانتماء للمؤسسة وعلاقتها بالأقدمية	30
297	تعاون بين العمال والمشرفين وعلاقتها بالسن	31
300	فتح المؤسسة مجال للمناقشة القرارات وعلاقتها بالأقدمية.	32
304	تقديم اقتراحات حول سير العمل وعلاقته بالمنصب	33
306	فائدة جماعية العمل وعلاقتها بالمنصب	34
309	شعور العمال مع فريق العمل وعلاقته بالجنس	35
312	اختيار فريق العمل وعلاقته بالأقدمية.	36
317	الجو الذي يوفره فريق العمل وعلاقته بالجنس	37
321	تأثير جماعية العمل على الأداء وعلاقتها بالأقدمية	38
324	مواقف فريق العمل وعلاقتها بالجنس	39
327	عمل الإدارة السياحية على تقريب العمال ببعضهم البعض وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	30

330	تصرف العمال أمام المشاكل التي توجههم في المؤسسة وعلاقتها بالمنصب	41
334	الجماعات الأكثر تأثيراً في العمل وعلاقتها الأقدمية	42
337	الجهة التي يلجأ إليها لاستفسار عن عملهم وعلاقتها بالمستوى التعليمي	43
340	تأثير جماعات العمل غير الرسمية على القرارات المؤسسة وعلاقتها بالمنصب.	44
344	الجماعات الأكثر تأثيراً في قراراتك وعلاقته بالمستوى التعليمي	45

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
58	أهداف ونشاطات إدارة الموارد البشرية	1
62	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص منظمات والموارد البشرية والاتصال

استبيان

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع المنظمات والمانجمنت الموسومة "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة السياحية بالجزائر (دراسة ميدانية بوزارة السياحة والصناعات التقليدية الجزائر - العاصمة)، فإننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لأخذ بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي، وأحيطكم علما أن الإجابات ستكون موضع الاهتمام والسرية.

لكم جزيل الشكر والعرفان على المعلومات.

تحت إشراف الأستاذ: مقراني الهاشمي

إعداد الطالبة: حبيب حورية

الموسم الجامعي: 2021/2020

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

البيانات الشخصية:

- (1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- (2) العمر: ☐ سنة
- (3) الحالة المدنية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق
- (4) المستوى التعليمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- (5) المنصب: ☐ سنة
- (6) الأقدمية في الوظيفة: ☐ سنة

المحور الأول: التكوين السياحي ينمي الثقافة السياحية للمورد البشري.

- (7) هل تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية؟
☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- (8) هل تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية خارجية؟
☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- (9) هل تركز مؤسستكم على إجراء دورات تكوينية لبعض الفئات المهنية دون أخرى؟
☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- (10) هل تفرض مؤسستكم مستوى معين للتكوين السياحي؟
☐ نعم ☐ لا
- (11) هل تهتم المؤسسة بالعمال المتعلمين في مدارس السياحة؟
☐ نعم ☐ لا
- (12) هل يوجد مخطط للتكوين في المؤسسة السياحية؟
☐ نعم ☐ لا
- (13) هل استفدت خلال فترة عملك داخل مؤسسة السياحة من دورات تكوينية؟
☐ نعم ☐ لا

14) هل أنت بحاجة إلى تكوين إضافي؟

نعم ☐ لا ☐

15) هل تعتقد أن عملية التكوين التي استفدت منها انعكست بطريقة ما على قيمك الثقافية السياحية؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ ثقافة سياحية لدى العمال.

16) هل تستخدم الاتصال التنظيمي في اتصالاتك مع زملائك؟

17) دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

18) ما نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل مؤسستكم؟

النازل ☐ الصاعد ☐ الأفقي ☐

19) ما طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة؟

تعليمات ☐ توضيحات ☐ توجيهات وأوامر ☐

20) ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة؟

شكاوي ☐ استفسارات ☐ تقارير ☐

21) ما هي الحالات التي تعمل بها المؤسسة بالاتصال التنظيمي؟

تلقي الأوامر ☐ تنفيذ الأوامر ☐ إرسال التقارير ☐

22) هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر؟

نعم ☐ لا ☐

23) هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر؟

دائما ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

24) هل اتصالات بين الزملاء تشجع على التعاون بين الوظائف؟

نعم ☐ لا ☐

25) هل تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

26) كيف يتم إبلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة؟

الاجتماع ☐ التقارير ☐ الملصقات ☐

27) ما هي انسب طريقة للاتصال حسب رأيك؟

الاجتماعات ☐ الهاتف ☐ الأنترنت ☐ الملصقات ☐

28) كيف تتلقى الأوامر والتعليمات؟

بطريقة شفوية ☐ بطريقة كتابية ☐ كليهما ☐

29) هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم ☐ لا ☐

30) هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

31) هل تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

32) هل يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

33) هل يزيد الاتصال من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: دور الجماعات غير الرسمية في زيادة الوعي الثقافي السياحي

34) هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

35) هل يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

36) هل يمر عليك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

37) هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

38) هل تفتح لكم المؤسسة مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها؟

نعم ☐ لا ☐

39) هل يساهم الاتصال في تزويدك بمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

40) حسب رأيك هل يساهم الاتصال في توفير معلومات تجعل القرارات أكثر قبولا من قبل العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

41) هل سبق لك أن قدمت للإدارة اقتراحات حول سير العمل؟ نعم ☐ لا ☐

42) هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟ نعم ☐ لا ☐

43) هل تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك؟

نعم ☐ لا ☐

44) هل أنت مستعد لمناقشة أي قرار تصدره مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

45) هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

46) هل عملك مع فريق يشعرك بـ : الرضا ☐

الانتماء ☐

النشاط ☐

47) إذا أتيحت لك فرصة اختيار فريق العمل الذي تعمل معه فماذا تختار؟

فريقا يكون جديا في عمله ☐

فريقا يكون من نفس الأصل الجغرافي ☐

فريقا يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة ☐

48) هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم من: تعاون ☐

تفاهم ☐

الاثنان معا ☐

49) هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

50) هل ترى أن مواقف فريق العمل تكون في صالحك:

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

51) هل تعمل الإدارة السياحية على تقريب العمال من بعضهم البعض؟

نعم ☐ لا ☐

52) كيف يتصرف العمال أمام المشاكل التي تواجه المؤسسة بصفة؟

فردية ☐ جماعات منظمة ☐ جماعات فوضوية ☐

53) إذا كانوا يتصرفون كجماعات منظمة ما هي المعايير التي جعلتهم يتشكلون بهذه الصفة؟

قيم اجتماعية وثقافية ☐ مصلحة مادية ☐ تخصص الوظيفي ☐

54) ما هي الجماعات التي لها أثر على عملك؟

نفس تخصص الوظيفي ☐ نفس المستوى التعليمي ☐ قيم ثقافية سوية ☐

55) هل تعمل وفق لأوامر وتعليمات؟

رئيس مباشر ☐ رئيس غير المباشر ☐ جماعات العمل التي إليها ☐

56) هل جماعات الغير الرسمية تؤثر في القرارات التي تصدرها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

57) ما هي الجماعات الأكثر تأثيراً في قراراتك؟

جماعات العمل تتشابه مهنتهم ☐ لها ثقافة واحدة ☐ لها نفس مستوى تعليمي ☐

دليل مقابلة حرة

خاص بمدراء ورؤساء المصالح بالمؤسسة

1. ماذا تعني لك الثقافة السياحية؟
.....
2. ماهي الاستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسساتكم في تكوين العاملين؟
.....
3. ما هي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التكوين؟
.....
4. هل تعتبر عملية الاتصال عملية جوهرية في المؤسسة؟
.....
5. في رأيكم هل تلعب جماعات العمل دورا مهما في تنمية الثقافة السياحية؟
.....
6. في رأيكم هل يمكننا أن نكسب مستقبلا سياحيا رائدا في مجال السياحة؟
.....
7. ماهي أليات التي يمكن الاعتماد عليها في سبيل الوصول الى مستوى ثقافي سياحي؟
.....
8. ما هو تقييمكم للثقافة السياحية الموجودة في الجزائر؟
.....
9. ماهي العراقيل الحقيقية وراء تراجع الثقافة السياحية في الجزائر؟
.....
10. ما هي اقتراحاتك في سبيل زيادة نشر الثقافة السياحية؟
.....

